



## **Cahiers du *CRISES***

### **Collection**

### ***Études de cas d'entreprises d'économie sociale***

**no ES0315**

**Monographie CLD Fjord du Saguenay**

par

Pascale Lamarche

sous la direction de  
Marc-Urbain Proulx

Novembre 2003

Cahier du *CRISES*  
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0315  
« Monographie CLD Fjord du Saguenay »  
par Pascale Lamarche  
sous la direction de Marc-Urbain Proulx

ISBN : **2-89605-131-7**  
Dépôt légal : novembre 2003  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION DU **CRISES**

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (**CRISES**) est un centre interuniversitaire qui s'intéresse principalement à la thématique « des innovations et des transformations sociales ».

Une innovation sociale se définit par son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. À plus long terme, les innovations peuvent avoir une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement.

Les chercheurs du **CRISES** étudient les innovations sociales à partir de trois grands axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### ***Axe innovations sociales et territoire***

- Les chercheurs de l'**axe territoire** s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

### ***Axe innovations sociales et conditions de vie***

- Les chercheurs de l'**axe conditions de vie** s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

### *Axes innovations sociales, travail et emploi*

- Les membres de l'*axe travail et emploi* centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

### **LES ACTIVITÉS DU *CRISES***

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le *CRISES* organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : [www.cris.es.uqam.ca](http://www.cris.es.uqam.ca).

***Denis Harrisson***

Directeur

## **NOTES SUR LES AUTEURS**

PASCALE LARMACHE complète présentement une maîtrise en gestion des organisations à l'Université du Québec à Chicoutimi.

MARC-URBAIN PROULX est professeur au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES CARTES ET TABLEAUX.....	IX
LISTE DES ACRONYMES.....	XI
RÉSUMÉ .....	XIII
INTRODUCTION.....	1
1. CONDITIONS D'IMPLANTATION .....	3
1.1. Conditions de création du CLD .....	3
1.1.1. La composition et le recrutement de l'équipe du CLD.....	9
1.1.2. Processus de nomination des membres du conseil d'administration.....	10
1.1.3. L'accueil réservé au CLD dans la MRC.....	13
1.1.4. L'enveloppe initiale.....	14
1.2. Description de l'environnement socio-économique .....	15
1.2.1. La région.....	16
1.2.2. MRC Le-Fjord-du-Saguenay .....	18
1.2.3. Les municipalités et villes de Fjord-du-Saguenay .....	19
1.2.4. Quelques statistiques .....	20
1.2.5. Le profil des usagers du CLD .....	29
1.2.6. Comment le CLD du Fjord-du-Saguenay se fait connaître de la population et de ses partenaires potentiels ?.....	32
2. GOUVERNANCE .....	35
2.1. Représentativité des groupes.....	35
2.2. Les comités .....	37
2.3. Les relations de pouvoir.....	39
2.4. Le développement local .....	41
2.4.1. Orientations stratégiques et axes de développement .....	44
2.4.2. L'impact des fusions municipales .....	45
3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT .....	47
3.1. Le Plan de développement (PALÉE).....	47
3.2. Les ressources du CLD .....	47

3.2.1.	Budget de fonctionnement.....	47
3.2.2.	Ressources humaines.....	48
3.3.	Les fonds, volets ou mesures.....	49
3.3.1.	La mission des fonds, volets et mesures.....	49
3.3.2.	Les étapes d'analyse d'un projet.....	52
4.	ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS .....	55
4.1.	Les activités organisées et les services offerts par le CLD.....	55
4.2.	La marge de manoeuvre quant à la façon dont les activités sont organisées et les services sont offerts .....	58
4.3.	Des nouveaux outils et services à développer .....	58
4.4.	La mission du CLD.....	59
5.	ÉVALUATION (RETOMBÉES SUR LES PLANS ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET DÉMOCRATIQUE) .....	60
5.1.	Le degré de satisfaction des membres du CA lors de la présentation des plans (PLACÉE et plans annuels) .....	60
5.2.	Méthode pour évaluer les résultats ou les retombées tant sur le plan économique que social.....	60
5.3.	Les données pour chacun des fonds, volets ou mesures.....	60
5.4.	La représentativité sur le CA du CLD et la participation des divers acteurs au plan local .....	65
5.5.	Le développement aux niveaux local, régional et national .....	65
5.6.	La position occupée par le CLD parmi les instances de développement mises sur pied par le gouvernement .....	65
5.7.	La perception du CLD par les partenaires et les autres acteurs.....	66
5.8.	Efficacité de la structure actuelle.....	67
5.9.	La plus grande répercussion des activités du CLD sur le milieu ou sur l'ensemble de la population .....	67
5.10.	L'avenir du CLD en tant qu'outil de développement local .....	68
CONCLUSION .....		69
BIBLIOGRAPHIE .....		71



## LISTE DES CARTES ET TABLEAUX

CARTE 1	Région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.....	17
CARTE 2	Les limites des MRC de la région en 2000 .....	19
TABLEAU 1	Composition de l'équipe du CLD en 1999 .....	10
TABLEAU 2	Municipalités régies par la MRC Le-Fjord-du-Saguenay .....	20
TABLEAU 3	Population, superficie et densité des MRC de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean en 1996 .....	21
TABLEAU 4	Population par âge et par sexe en 1999 .....	21
TABLEAU 5	Famille en 1996 .....	22
TABLEAU 6	Principaux indicateurs du marché du travail en 1996 .....	23
TABLEAU 7	Le profil des usagers en 1999 .....	30
TABLEAU 8	Le profil des usagers en 2000 .....	31
TABLEAU 9	Le profil des usagers en 2001 .....	31
TABLEAU 10	Tableau cumulatif des usagers, 1998-2001 .....	32
TABLEAU 11	Les ressources humaines.....	48
TABLEAU 12	Répartition pour les interventions en soutien technique .....	58
TABLEAU 13	Fonds jeunesse .....	60
TABLEAU 14	Mesure de suivi.....	61
TABLEAU 15	Soutien au travailleur autonome .....	61
TABLEAU 16	Fonds d'économie sociale.....	61
TABLEAU 17	Fonds local d'investissement.....	61
TABLEAU 18	Fonds d'aide au pré-démarrage et aux projets structurants.....	62
TABLEAU 19	SOLIDE de la MRC du Fjord du Saguenay.....	62
TABLEAU 20	Programme d'aide aux entreprises d'économie sociale œuvrant dans le secteur de la gestion des matières résiduelles .....	62
TABLEAU 21	Déclic-PME .....	62
TABLEAU 22	Synthèse pour l'ensemble des fonds depuis 1999.....	63
TABLEAU 23	Comparatif des fonds et programmes pour 1999, 2000 et 2001.....	64
TABLEAU 24	Portrait du projet moyen de démarrage d'une entreprise ayant bénéficié de l'aide financière du CLD .....	64



## LISTE DES ACRONYMES

ACLDQ	Association des centres locaux de développement du Québec
BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
BDC	Banque de développement du Canada
CA	Conseil d'administration
CAMO	Comité d'aide à la main-d'œuvre
CEE-UQAC	Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC
CJE	Centre jeunesse-emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CQRDA	Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRD	Conseil régional de développement
CREPAS	Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire
CRES	Centre de recherche en économie sociale
FDEÉS	Fonds de développement des entreprises d'économie sociale
FÉS	Fonds d'économie sociale
FJP	Fonds Jeunes promoteurs
FLI	Fonds local d'investissement
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
JP	Jeunes promoteurs
MR	Ministère des Régions
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
PLACÉE	Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi
PME	Petites et moyennes entreprises
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SAJE	Service d'aide aux jeunes entrepreneurs
SPEC	Société de promotion économique de Chicoutimi
SDJ	Société de développement de Jonquière
SDR	Secrétariat au développement régional
SERDEX	Service régional de développement des exportations
SODELB	Société de développement économique de La Baie
SOLIDE	Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi
SOLIDEQ	Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi au Québec
STA	Soutien au travail autonome
UMQ	Union des municipalités du Québec



## RÉSUMÉ

*La structure de cette monographie prend exemple sur des études précédentes dans le cadre d'une supervision par un groupe de recherche. Malgré plusieurs tentatives pour rejoindre les intervenants, il nous a parfois été impossible de répondre à toutes les questions ou thèmes à l'étude et c'est pourquoi nous avons scindé quelques parties à l'occasion. Cependant, l'essentiel de l'information pertinente se retrouve dans le présent document.*

*En lui-même, l'essai comprend cinq parties. La première, **Conditions d'implantation**, prend son importance quant au processus de mise en place et de création de ce CLD. On y traite des différentes initiatives des gens en place pour l'acceptation de cette nouvelle structure dans la collectivité saguenéenne, mais aussi de l'accueil que les gens lui ont réservé. Nous y mentionnons l'organisation administrative d'un tel projet et faisons une brève description de l'environnement socio-économique. La deuxième partie, **Gouvernance**, fait quant à elle référence à la représentativité des groupes présents sur le conseil d'administration et des comités qui s'y forment. De plus, un regard est posé sur les relations de pouvoir tant au niveau local que vis-à-vis des autres acteurs du milieu. La troisième partie, **Outils de développement**, expose la composition du plan de développement PALÉE (Plan d'action local pour l'économie et l'emploi) et des ressources autant financières qu'humaines dont disposent le CLD pour mettre en application ces nombreux fonds, volets ou mesures. La quatrième partie, **Activités et services offerts**, tente de résumer l'organisation et les moyens utilisés pour rejoindre la population cible de l'organisme. Finalement la dernière partie, **Évaluation**, dresse le bilan général du CLD Fjord-du-Saguenay sous divers aspects tels que les retombées sur les plans économiques, sociaux et démocratiques.*

*Cette monographie du Centre local de développement du Fjord-du-Saguenay est le résultat d'un travail considérable qui a vu le jour par la collaboration de plusieurs acteurs importants dans les villes et localités du territoire desservi par le CLD. Ajoutons que l'essentiel des informations provient de la documentation mise à notre disposition par l'organisme (rapports annuels, guides promotionnels, règlements et procédures, études de satisfaction, etc.), mais aussi par de nombreuses rencontres et entrevues avec divers intervenants du milieu. Ces entrevues ont principalement été réalisées de juin à septembre 2002.*

*À titre spécifiquement méthodologique, voici une description des personnes sollicitées. Au total, nous recensons sept entrevues avec différents intervenants de développement économique attirés au secteur du CLD Fjord du Saguenay. Notons parmi ceux-ci des élus municipaux, des dirigeants de différents organismes provinciaux ou fédéraux, mais aussi des gens directement associés au Centre local de développement concerné. Les gens sollicités sont impliqués de près avec le CLD et, pour la majorité, ils ont assisté au transfert de l'ancienne structure vers la nouvelle. Ceux qui ont participé aux activités du CLD, soit de par leur travail ou par bénévolat, ont tantôt siégé sur le conseil d'administration ou offert leurs services pour différents mandats ou partenariats avec l'équipe en place.*

*Les parcours personnels des gens ren-*

*contrés sont donc très différents les uns des autres. Entre autres, les gens cumulent des expériences dans le domaine alimentaire, dans la représentation, l'informatique, le*

*communautaire, chez Hydro-Québec, dans les communications médiatiques et certains ont fait l'expérience de l'entrepreneuriat. Après plus d'une vingtaine d'années en moyenne sur le marché du travail, ils ont, pour la plupart, une importante expertise de la fonction publique, car seulement une personne n'y a jamais exercé de fonction. Il faut également ajouter une formation très appropriée à chacun des secteurs reliés au développement régional. Des répondants, 86 % ont terminé ou poursuivent actuellement des études à l'Université du Québec à Chicoutimi. Les concentrations et champs d'activité rejoignent également l'administration. À titre informatif, nous retenons des diplômés en génie, en sciences sociales, en marketing, en développement régional et enfin en administration. Hormis une seule personne, toutes sont natives de la région. Même si, pour plusieurs, le travail les a incités à quitter la région durant leur parcours professionnel, ils y sont tous revenus. La moyenne d'âge des personnes interrogées est de 49 ans et nous comptons six hommes et une femme.*

*Pascale Lamarche*

*sous la direction de Marc-Urbain Proulx*

## INTRODUCTION

Que dire des éléments les plus marquants de cette étude ? À eux seuls, les chapitres apportent des aspects importants et révélateurs au portrait du CLD Fjord-du-Saguenay. L'étendue du travail nous permet cependant de faire ressortir quelques points qui distinguent ce Centre local de développement des autres de la province.

Le fait que le CLD Fjord-du-Saguenay ait été l'un des derniers à avoir été créé dans une MRC qui était également en dernière ligne semble au départ questionnant. Qu'est-ce qui caractérise ce territoire parmi les autres pour que ces structures aient tardé à s'implanter ? On note d'abord que les gens ne désiraient pas la venue d'un CLD. La rivalité entre les villes, principalement celles de Jonquière, Chicoutimi et La Baie, s'est faite sentir à bien des niveaux. Longues négociations, batailles de pouvoir, tout y a passé. Pourtant, le résultat en a été un d'exception, soit un CLD central avec un point de services dans chacune des trois villes.

Un des grands enjeux locaux quant à la mise sur pied de cet organisme a été la perte de pouvoir et de contrôle des élus municipaux. Étant donné la contribution préliminaire aléatoire de chaque municipalité dans son développement économique, les villes ont, de par l'imposition, été obligées d'y souscrire équitablement avec les autres, et cela n'a pas été sans créer du mécontentement. Un autre point négatif à retenir est la superposition des structures qui étaient déjà en place dans certains secteurs. On parle ici des sociétés de développement économique qui effectuaient un travail considérable mais qui, par la création des centres locaux de développement, allaient être reléguées au second rang. Aussi, le maillage entre l'économie traditionnelle et l'économie sociale s'est révélé difficile pour plusieurs puristes du développement.

Les principes de gouvernance, bien que respectés, ont durement été mis à l'épreuve par la complication des conseils d'administrations multiples qui étaient tributaires du CLD. Nous verrons plus loin que des centaines d'administrateurs étaient dépendants du conseil central. Parmi ceux-ci, des élus Municipaux, des personnes nommées d'office et des gens élus par collège électoral sans aucune redevance envers les municipalités. Une lutte ardue quant au sous financement du CLD Fjord-du-Saguenay par rapport aux autres centres équivalents a aussi été chaudement livrée par la direction.

Les guerres de pouvoir, le manque de concertation et de cohésion entre les acteurs en matière de développement, l'incertitude de la continuité face à l'attitude d'un maire non favorable à cette structure, une mentalité régionale de dépendance envers la grande entreprise et le conservatisme reconnu des Saguenéens, voilà les faiblesses mentionnées par les intervenants rencontrés qui minent l'effort d'une région à vouloir se doter d'organismes efficaces de développement.

De par sa réalité, le CLD Fjord-du-Saguenay est, de l'avis de plusieurs, trop politisé, il rencontre un mandat trop diversifié, offre un service à la clientèle déficient en raison de la sous spécialisation de ses employés et il est un ajout au cheminement complexe de l'entrepreneur quand vient le temps de démarrer un projet d'entreprise. Il devrait donc y avoir

un guichet unique entre plusieurs organismes pour développer des outils ou des programmes qui viseraient à financer le capital de risque, l'acquisition d'une entreprise déjà existante, la sollicitation interrégionale ou internationale de la grande entreprise. Finalement, le CLD devrait offrir un encadrement et un suivi plus personnalisé aux entrepreneurs après le démarrage.

Dans le même ordre d'idées, les intervenants soulignent que l'enveloppe globale en termes de développement économique est régionalement trop subdivisée par la présence accrue d'organismes ayant un but commun. Il faudrait minimiser les coûts d'opération de plusieurs d'entre eux et les réinvestir au bon endroit. Une autre défaillance serait l'absence de planification stratégique au niveau de Ville de Saguenay. Même si l'impact des fusions municipales est reconnu comme étant un élément positif, la force du nombre par rapport au reste de la région ne justifierait en rien le manque de planification à long terme des priorités et des volontés concertées entre Ville de Saguenay et le CLD Fjord-du-Saguenay.

Bien que la mission du CLD ne soit pas clairement comprise par la population et par les acteurs qui l'entourent, il faudrait lui accorder un bilan positif quant à ses réalisations et à ses retombées. Depuis sa création, en 1998, le CLD Fjord-du-Saguenay a contribué financièrement à 463 entreprises pour un total de près de huit millions de dollars. Grâce à son appui financier, près de 50 millions de dollars ont été investis et cela a permis de créer ou de maintenir environ 1 660 emplois.

Dans une région où le taux de chômage est un des plus élevés au Canada, le CLD Fjord-du-Saguenay tient résidence dans la MRC la plus peuplée, soit 172 335 habitants mais qui frise, pour sa part, la barre des 14 % pour son propre taux de chômage. Cette population est représentée à près de 30 % par des gens âgés entre 25 et 44 ans et est également répartie entre hommes et femmes qui accèdent à un revenu moyen d'environ 25 000 \$. Nous verrons cependant que le profil type de l'utilisateur du CLD ne correspond pas réellement aux statistiques régionales démographiques de cette municipalité régionale de comté. À 56 %, il est un homme âgé de plus de 35 ans qui détient un diplôme d'études collégiales ou plus. Ce futur entrepreneur sollicite le CLD à 29 % pour une consultation et de l'orientation et à 27 % pour la réalisation de son plan d'affaires.



## **1. CONDITIONS D'IMPLANTATION**

### **1.1. Conditions de création du CLD**

Le CLD Fjord-du-Saguenay a été créé techniquement en 1998 après une année complète de tractations entre la Municipalité régionale de comté Le-Fjord-du-Saguenay et le ministère des Régions. Bien qu'il nous ait été impossible de rencontrer les mandataires à l'origine de la mise en place du CLD, nous pouvons noter, par la lecture des lettres patentes, que les trois personnes instigatrices pour le CLD desservant le territoire MRC Le-Fjord-du-Saguenay étaient monsieur Noël Tremblay, préfet de la MRC, monsieur Marcel Martel, maire de Jonquière et monsieur Raynald Gaudreault, secrétaire de la MRC. Tous sont actuellement absents de la scène municipale, mais ils ont été à plusieurs reprises qualifiés comme étant assurément de fiers défenseurs de cette nouvelle structure.

C'est officiellement le 16 juin 1998 que le CLD du Fjord est entré en fonction; la première assemblée générale s'est tenue le jour même. En raison de plusieurs difficultés et embûches. Ce CLD est l'un des derniers de la province à avoir été établi. Dans le rapport annuel de 1998, nous pouvons lire que ce n'est cependant que vers la mi-juin de 1999 que l'organisation du CLD a été pratiquement complétée de façon à offrir à la clientèle d'affaires et entrepreneuriale un service accessible, simple d'utilisation, professionnel et diversifié.

Essentiellement, le cheminement normal de l'implantation du CLD est sollicité par le milieu municipal de type MRC ; du moins, c'est ce qui est requis par la loi. La Politique de soutien au développement local et régional créant les CLD considérait les montants déjà alloués et des sommes additionnelles pour en reconfigurer la distribution afin d'accentuer le dynamisme économique du territoire prescrit en région. Il est certain que l'acceptation de la MRC Le-Fjord-du-Saguenay a été imposée de ces nouvelles mesures, mais les obligations et contraintes ont retardé de façon assez considérable la création de ce CLD comparativement au reste de la province. L'exigence associée à l'obligation de toutes les municipalités de payer y était certes pour quelque chose. À l'époque, près du tiers des communautés territoriales du Québec ou municipalités ne payaient pas systématiquement pour leur développement économique et, donc, de par la loi du ministère des Régions, ce tiers se trouvait forcé de payer sur une base égalitaire avec les autres. Au Saguenay, dans la MRC concernée, il y avait quatre ou cinq municipalités qui ne payaient rien en développement économique. Maintenant, tout allait changer. En tant que donneur d'ordres, le gouvernement demandait à tous de participer à la société civile, c'est-à-dire que le contrôle ne s'effectuerait plus seulement par les élus, mais par un ensemble de groupes.

D'une certaine façon, avec la réforme des villes parce qu'il y a une reconfiguration des CLD dans les neuf villes importantes (plus de 100 000 habitants), cette question, qui redéfinit le rôle relatif de l' élu municipal, est revenue. Dans 95 cas sur 111, le passage de la nouvelle structure se serait bien passé au Québec, mais le Saguenay est encore aujourd'hui jugé comme étant un des cas les plus complexes.

## Calendrier d'implantation

Voici un bref survol des décisions et des actions importantes prises lors de la mise en place de ce Centre local de développement pour l'année 1998.

### Janvier

- Première tentative d'une assemblée générale de fondation ;

### Mai

- Rencontre du comité d'implantation avec le ministre des Régions, monsieur Guy Chevette ;

### Juin

- Adoption d'un projet de règlements généraux par le comité d'implantation ;
- Adoption (2 juin) de la résolution C98-178 par la MRC du Fjord – Principes de mise en place du CLD ;
- Assemblée générale annuelle de fondation (16 juin) ;
- Adoption du principe de mise en place par l'assemblée générale. Adoption des règlements généraux. Élection des administrateurs ;
- Obtention des lettres patentes de l'inspecteur général des institutions financières (17 juin) ;

### Juillet

- Le ministre des Régions signe la lettre d'agrément du CLD du Fjord (6 juillet) ;

### Août

- Première réunion du CA à Chicoutimi (19 août) ;
- Formation du comité de négociation de l'entente de gestion avec le ministère des Régions ;

### Septembre

- La MRC du Fjord entérine l'entente de gestion négociée avec le ministère des Régions (9 septembre) ;
- Adoption de l'entente de gestion négociée avec le ministère des Régions (15 septembre) ;
- Rappel sur l'importance de redéfinir la constitution des CA des sociétés de développement (futurs centres de service) dans le respect de l'esprit de la résolution de la MRC définissant le CA du CLD central ;
- Création du comité de recrutement/sélection pour le poste de responsable administratif ;

### Octobre

- Monsieur Jean-Pierre Jolivet, ministre responsable des Régions, signe l'entente de gestion liant son ministère à la MRC et au CLD (15 octobre).

## Novembre

- Lancement de l'appel de candidature pour le responsable administratif (3 novembre) ;
- Mise sur pied d'un comité de gestion intérimaire formé des quatre officiers du CLD : Réjean Bergeron, président ; Liliane Dufour, vice-présidente ; Renald Gaudreault, trésorier ; Claude Gagnon, secrétaire ;
- Adoption du budget 1998 du CLD ;
- Mise en place du comité aviseur Jeunesse ;
- Adoption des politiques d'investissements : Générale ; Économie sociale ; Jeunesse ; Fonds local d'investissements ;
- Le principe de sous-contrat entre le centre de services de Jonquière et la SDJ est adopté par la MRC du Fjord (25 novembre) ;
- Rencontre régionale CLD-CLE afin de préciser les rôles de chaque organisation (26 novembre).

## Décembre

- Les membres de la MRC du Fjord acceptent le budget 1999 du CLD et consentent à y verser 1 078 000 \$ provenant des vingt municipalités du territoire (8 décembre) ;
- Adoption du budget 1999 du CLD ;
- Première demande de refinancement au ministère des Régions ;
- Approbation des deux premières subventions du CLD ;
- Dépôt du premier projet d'entente de service devant préciser les liens entre le CLD et ses centres de service. Dispositions financières : retour du 1 \$ par habitant fourni par chaque municipalité pour 1998 ; versement de trois subventions de fonctionnement de 45 000 \$ à chacune des sociétés de développement ;
- Le CLD décide de s'adjoindre des ressources du Centre de recherche en économie sociale (CRES) afin de bonifier la politique d'investissement en économie sociale ;
- Sélection du responsable administratif. Le comité recommande unanimement monsieur Roger Boivin (18 décembre).

À la lecture de ce calendrier, on constate que les premiers mois d'activité du Centre local de développement du Fjord ont été consacrés presque entièrement à l'organisation de sa mise sur pied opérationnelle. Seulement deux projets ont vu le jour en 1998. Une première tentative de fondation en janvier 1998 a échoué. Cet échec serait relié aux principes de mise en place du CLD. Ils auraient fait l'objet d'intenses discussions et d'importantes divergences d'opinion de la part des intervenants concernés. L'intervention du ministre Guy Chevrette a même été nécessaire pour remédier à la situation. *A priori*, les tenants des diverses options négociaient sur la possibilité d'implanter trois CLD dans la MRC. Après plusieurs discussions, le compromis alors retenu fut celui d'opter pour un seul CLD, mais avec trois bureaux d'affaires. Les termes de l'entente prescrivaient que ces trois points de services soient localisés à Chicoutimi, à Jonquière et à La Baie. Les services seraient rendus via les trois sociétés de développement déjà présentes dans chacune des villes. Les modifications à apporter à ces structures allaient s'avérer, comme nous le verrons plus tard, un élément complexe à gérer. Il fallait élargir les conseils d'administration pour qu'il y ait la même représentation qu'au conseil central du CLD ; il fallait étendre la desserte sur un plus vaste territoire et augmenter l'équipe de travail en place.

Un de ces points litigieux touchait la modification du conseil d'administration des organismes déjà existants. Désormais, ils seraient sous la gouverne d'un collège électoral qui rendrait compte au ministère des Régions et non plus aux municipalités dirigeantes. Comme des critères précis s'appliquaient en termes de fonctionnement, ce qui a le plus dérangé certains acteurs dans le territoire, c'est que le milieu municipal ne pouvait pas être majoritaire au sein du CA du CLD. Il ne fallait pas que la MRC nomme les gens, mais bien le milieu, le monde corporatif et le monde des affaires. Ce qui a choqué les élus fut la perte de contrôle sur les nominations, le nombre et les actions à poser. Au départ, dès les ébauches de la création du CLD, ce sujet **a engendré** une controverse assez importante.

Bien que les anciennes structures de promotion du développement mises en place par les villes aient été dans leur ensemble bien organisées selon les répondants (certains ont d'ailleurs dit haut et fort qu'elles étaient mieux que le CLD), elles n'étaient pas pour autant parfaites. Il y avait, surtout, une concurrence inter-municipale qui ne laissait pas de place au développement de la MRC.

C'est-à-dire que si une usine ou un commerce s'établissait à La Baie, bien il ne rapportait rien aux gens de Chicoutimi au niveau fiscal. Sur ce point, il y avait juste Jonquière qui avait l'intérêt d'avoir Alcan et il y avait juste La Baie qui retirait avantages de l'usine Cascade de Grande Baie. (Entrevue 1, le 29 mai 2002 à Chicoutimi)

Il est bien visible que cette rivalité ne date pas d'hier. Par exemple, quand l'usine Alcan de Laterrière s'est implantée dans les années 1980, ce village, de 3 000 habitants à l'époque, serait passé d'un niveau de taxation de 1,80 \$ à 0,10 \$. Cette immense usine, qui payait des millions de dollars en taxes pour peu d'habitants, aurait fait en sorte que ces gens n'auraient finalement jamais payé de taxes. Pendant quinze ans, toutes les taxes de l'usine allaient à Chicoutimi, de telle façon que cela s'avéra une enclave fiscale. C'est ce qui a permis à Chicoutimi d'atteindre un niveau de fiscalité qui était cohérent avec son rôle. Chacune des villes, par cet élément de compétition fiscale, avait donc un intérêt puissant à développer ses industries ou ses commerces.

Comme nous l'avons dit, le Centre local de développement Fjord-du-Saguenay constituait déjà, avant sa création, un organisme de développement économique. Plus en détail, par sa fondation, il a regroupé trois organismes présents sur l'ensemble de son territoire. En fait, nous retrouvons trois corporations associées à chacune des villes importantes : la SDJ (Société de développement de Jonquière), la SPEC (Société de promotion économique de Chicoutimi) et finalement la SODELB (Société de développement économique de La Baie). Dans les structures antérieures, c'est principalement le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) qui supportait financièrement les corporations de développement économique dans chacune des principales villes du Saguenay. D'ailleurs, pour toutes les sociétés, un conseiller du MIC devait siéger au conseil d'administration afin d'offrir un support technique adéquat.

De plus, comme l'approche privilégiée consistait à utiliser le territoire d'appartenance le plus rapproché, la MRC a été le choix définitif du gouvernement lors de l'implantation des nouvelles corporations de développement. Les guerres de clocher, bien connues sur le territoire, ont, selon les intervenants, contribué à un combat entre chaque société déjà existante. Les unes contre les autres, elles se seraient livrées une chaude lutte pour recevoir plus que leur voisine. Sur l'ensemble du territoire, il apparaissait que c'était tout à fait raisonnable parce qu'il y a généralement un seul pôle ou, s'il y en a deux, ils ont appris à cohabiter. Pour le Saguenay cependant, il y avait le cas redondant et caractéristique de la rivalité. Puis, encore de ce fait légendaire, la MRC du Fjord a été la dernière créée au Québec. Toujours selon la configuration entre Chicoutimi, Jonquière et La Baie, il y a eu d'interminables questions telles que : y aura-t-il deux MRC ou y en aura-t-il trois ? Finalement la municipalité régionale de comté a été créée en 1982 alors que la loi est passée en 1979. C'est quand même trois ans après et pourtant, selon les dires des intervenants, le conseil métropolitain du Saguenay était extrêmement avancé en 1979. En somme, la MRC Le Fjord-du-Saguenay, se distingue par ses multi-pôles : trois pôles urbains et des pôles ruraux relativement forts.

De par les conclusions ministérielles, le gouvernement utilisait ainsi la plateforme électorale MRC et, bien sûr, demandait l'unité au sein de la MRC. Travailler en équipe en développement économique constituait un défi de taille appréhendé par les acteurs locaux. L'élément fiscal y était aussi pour beaucoup. La plus petite ville du territoire de MRC avait quand même un milliard et demi de dollars en évaluation, donc elle avait une capacité budgétaire relativement importante. La MRC du Fjord totalisait, à elle seule, huit milliards de dollars. Il est certain que les papetières et Alcan y contribuent pour beaucoup. (Entrevue 1, le 29 mai 2002 à Chicoutimi)

Au cœur du développement local, on retrouvait ces trois sociétés de développement dont les stratégies n'étaient pas nécessairement le déménagement des entreprises d'une ville à l'autre (même si c'est arrivé plusieurs fois). Il reste cependant que les ressources de Chicoutimi, Jonquière et La Baie n'étaient pas coordonnées et qu'elles se nuisaient dans leurs projets réciproques. Ainsi, « elles ne tenaient pas compte des stratégies de l'autre, donc les trois pouvaient avoir la même stratégie sur le même aspect, ce qui résultait souvent à du gaspillage. (Entrevue 5, le 19 juin 2002 à Jonquière)

Étant donné la particularité du territoire, le gouvernement provincial a cédé à quelques pressions locales, c'est-à-dire que les trois sociétés de promotion dites industrielles conserveraient leur entité. À la suite de cette entente, elles ont continué de faire de la promotion économique pour leur ville respective. Pour simplifier les choses, comme les sociétés de développement existaient depuis quinze ou vingt ans et que les gens les connaissaient, alors le CLD a gardé ses fonds mais les a gérés ensemble sans discrétion particulière pour l'enveloppe de provenance. Ceci allait s'avérer après coup compliqué et surtout un élément de discorde, car les employés du CLD étaient payés par le CLD, mais ils étaient techniquement employés par la SODELB, par la SPEC et par la SDJ.

Cet aspect particulier à la région du Saguenay a mené par la suite à toutes sortes de problèmes. Plusieurs conseils d'administration avaient des mandats conjoints qui se superposaient.

Pour faire des généralisations et obtenir consensus, c'était très difficile, ce n'était pas évident parce que juste pour gérer le mandat CLD, on avait huit CA directs qui se composait de 225 administrateurs. On ne parlait pas de développement. On ne parlait que de structure. Ça a été une faiblesse. (Entrevue 1, le 29 mai 2002 à Chicoutimi)

Les trois sociétés ont été maintenues et le CLD, au lieu de venir simplifier par le regroupement de multi-services, a jumelé une nouvelle structure à celles déjà en place. Dans les trois points de services, il y avait un bureau du CLD puis un bureau de la Société de développement, il y avait un bureau touristique aussi et même parfois deux.

Tous les intervenants rencontrés ont unanimement mentionné la complexité du transfert de l'ancienne structure à la nouvelle. Même si les éléments apportés par plusieurs justifiaient à eux seuls cette complexité, d'autres ont souligné que la création du CLD Fjord-du-Saguenay a été difficile, car il y avait la venue d'un nouveau directeur général pour l'ensemble des points de services et que celui-ci devait répondre à trois commissaires industriels qui avaient des comptes à rendre indépendamment de chaque conseil de ville.

C'est sûr que les relations avec les anciens commissaires industriels et la direction générale du CLD du Fjord ont toujours été tendues. On sentait réellement qu'il y avait une discordance entre les deux organisations. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Certaines frictions étaient reliées à l'intégration des employés et à des aspects aussi simples que de savoir qui faisait quoi, quels étaient les mandats, qui offrait le service d'accompagnement du promoteur, etc. Il est même rapporté qu'après quatre années d'existence, certains de ces problèmes sont encore présents.

Je vais t'avouer qu'on a senti une différence dans les relations qui n'étaient pas nécessairement harmonieuses entre les deux organisations. Le travail était plus facile mais maintenant il faut aller au devant. Il faut être plus proactif envers les CLD si on veut continuer à avoir des relations et répondre aux besoins des entrepreneurs. C'est le temps de penser aux vraies choses et non de se chicaner pour les structures. Des chicanes, il y en a assez eu ! (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Un autre aspect négatif qui est revenu sur la difficulté du transfert entre les anciennes organisations et la nouvelle CLD touche la cohabitation entre le social et l'économique pur. Des gens qui, depuis toujours, préconisaient le développement local par les industriels devaient maintenant croire à l'apport du milieu communautaire. Dans le CLD en cause, cela a demandé une énorme adaptation, car on ne parlait pas le même langage et on croyait peu à ce maillage.

En résumé, la création du Centre local de développement Fjord-du-Saguenay a contribué graduellement, au cours de sa première année d'existence, à desservir l'étendue de son territoire par le truchement de ses trois points de services, mais aussi par le service de première ligne de sa clientèle. Des batailles riches en émotions ont coûté temps et énergie pour obtenir l'acceptation du milieu, mais aussi un financement plus équitable du ministère des Régions. En parallèle avec sa création, l'équipe du CLD Fjord-du-Saguenay s'est également affairée à l'élaboration du plan d'action local pour l'économie et l'emploi. Il appert que les actions structurantes en la matière avaient pris assise dans les stratégies du milieu. Afin d'illustrer la complexité de l'implantation de ce CLD, nous avons relevé les propos du directeur général dans le rapport annuel de 1998 :

Pour avoir vécu de l'intérieur cette grande aventure, je peux vous dire que sans l'énergie, la ténacité et l'intégrité irréprochable de notre président (monsieur Réjean Bergeron) nous n'en serions certainement pas là ! (Rapport annuel 1998 du CLD Fjord du Saguenay, rapport du responsable administratif, p. 1.)

#### *1.1.1. La composition et le recrutement de l'équipe du CLD*

Comme nous l'avons mentionné au point précédent, l'intégration des employés des trois sociétés de développement s'est fait indépendamment des nouveaux besoins de la structure relevant maintenant du milieu. Des ententes ont été créées. Ce sont les gens de chacune des sociétés qui ont engagé du personnel, selon leurs critères. Cela a apporté plusieurs lacunes et d'importants problèmes, car il y a eu trois types d'engagement, soit au niveau des salaires, des conditions de travail et des fonctions.

Ça a pris trois ans avant d'avoir une entente sur le salaire des employés, les gens ne voulaient pas payer le même salaire. (Entrevue 1, le 29 mai 200 à Chicoutimi)

Le directeur a, pour sa part, été engagé par le conseil d'administration du CLD; un comité de sélection a été formé à l'époque des quatre premiers officiers du CLD. Il est mentionné, à même le rapport annuel de la première année, que le conseil d'administration a unanimement suivi les recommandations de ces personnes et que c'est officiellement le 26 janvier 1999 que l'embauche du directeur, monsieur Roger Boivin, a été entérinée. À la suite de l'entrée en fonction de monsieur Boivin, et dès les mois de mai, juin et décembre suivants, on a procédé à l'ajout d'une adjointe administrative, d'un gestionnaire de portefeuille ainsi que d'une consultante pour le PALÉE. Durant les quatre années qui ont suivi la création de ce CLD, les dirigeants ont apporté des changements pour offrir des conditions de travail plus attrayantes telles qu'une convention de travail, un RÉER et des salaires plus représentatifs du marché.

Dès la création et durant la première année d'opération, l'équipe de travail du Centre local de développement était composée de trente-huit personnes dont quatorze à Chicoutimi, douze à Jonquière et douze à La Baie. Le Tableau 1 montre d'ailleurs la composition de l'équipe du CLD en 1999.

**TABLEAU 1**  
**Composition de l'équipe du CLD en 1999**

<b>Titre</b>	<b>Siège social</b>		
Directeur	Roger Boivin		
Adjointe administrative	Hélène Côté		
Gestionnaire de portefeuille	Denis Thibeault		
	<b>Centre de services Chicoutimi</b>	<b>Centre de services Jonquière</b>	<b>Centre de services La Baie</b>
Directeur	Lucien Turcotte	Lise T. Barette	Bruno Minier
Responsable centre de services	Marlaine Leclerc		Luc Cliche
Soutien administratif		Sylvie Caron	
Réceptionniste	Sonia Gilbert		
Secrétaire-comptable			Linda Pedneault
Agent de développement Jeunesse	Roger Dallaire	Myriam Duperré	Isabelle Gagnon
Agents de développement mesure STAU	Rina Thériault Alain Grenon	Mireille Anctil Joanne Lapointe	Marcel Desautels Sheila Bourque
Agents de développement économie sociale	Michel Fortin	Martin Hudon	Nathalie Thibeault Sheila Bourque
Agents de développement en milieu rural	Nathaly Desbiens Réjean Pilote	Martin Gagné Caroline Dionne	Patricia Durand Isabel Brochu Alain Gagné Éric Lavoie Jean Bergeron
Agente de recherche	Nathalie Dufresne		
Mesure de suivi	Claude Bouchard	Myriam Duperré	Isabelle Gagnon
Agent de développement et analyste financier		Claudia Fortin	
Agent de recherche, de communication et d'animation		François Lavoie	

### 1.1.2. *Processus de nomination des membres du conseil d'administration*

Quant au processus de nomination des membres du conseil d'administration, il semble qu'il ait été établi en respectant les règlements généraux des collèges électoraux. Plusieurs personnes interrogées soutiennent que les membres amenés à siéger sur le CA du CLD ont été nommés par divers concours de circonstances. Vu la façon nouvelle d'intégrer des secteurs tels que les gens d'affaires, le communautaire, les femmes et les jeunes, entre autres, il n'a pas été rare de retrouver des personnes totalement détachées de la politique et du développement local. Comme les règles préétablies exigeaient la nomination des administrateurs par secteur d'activité et par reconnaissance des représentants de chaque secteur, certains postes ont été confiés à de nouveaux venus.

Pour la détermination des postes des élus municipaux, le rôle du collège électoral est minime, car il n'y pas d'élections. La règle stipule qu'il doit y avoir un élu municipal par municipalité occupant le territoire de la MRC et que ce représentant est choisi par la ville. Pour les chambres de commerce, c'est à peu près le même principe. La Conférence des trois chambres de commerce du Saguenay délègue un représentant qui desservira toutes les chambres.



Les membres observateurs comme, par exemple, le directeur du Centre local d'emploi, complexifient un peu les faits, car il y a plus d'un CLE dans l'ensemble de la MRC. Les députés peuvent également siéger et sur le territoire de la MRC Le-Fjord-du-Saguenay, on compte trois députés, ce qui est particulier.

Depuis la création du CLD du Fjord, certains aspects concernant la représentativité des membres du conseil ont été modifiés. Par ailleurs, le nombre d'administrateurs est passé de dix-neuf à treize. On a fait l'ajout de gens d'affaires, car ce sont, selon les dirigeants du CLD, les acteurs les plus susceptibles de présenter un portrait réel du développement local. Par exemple, pour le secteur manufacturier, on recense six cents entreprises sur le territoire. Depuis 2002, la convocation de l'assemblée générale est envoyée à toutes les cinq entreprises, ce qui totalise cent vingt lettres. En outre, plusieurs annonces se font à même les médias locaux tels que les journaux et la radio.

À titre explicatif, les élections par collège électoral se déroulent de la façon suivante : monsieur X, qui a une compagnie de transformation de l'aluminium, vient à l'assemblée ; il se présente, il est dans le secteur manufacturier, alors on lui attribue la couleur bleue. On lui remet une petite fiche bleue et au moment de l'élection, une employée du CLD rassemble toutes les personnes détenant cette couleur et les quinze personnes du manufacturier vont entre elles décider par vote secret ou à main levée quel représentant du manufacturier deviendra membre du conseil d'administration du CLD.

Les officiers du conseil d'administration ont cependant été nommés par les membres du conseil lors de la première réunion. Le déroulement s'est fait par proposition et par vote secret pour élire le président, la vice-présidente, le trésorier et le secrétaire. Compte tenu de l'article 46 des règlements généraux, monsieur Claude Gagnon, de la MRC a été élu secrétaire du CLD et cela, même s'il ne faisait pas partie des membres du CA. Il en va de même pour monsieur Rénald Gaudreault qui a été mandaté pour le poste de trésorier. Voici la composition du premier conseil d'administration du Centre local de développement Fjord-du-Saguenay dont la première réunion a été tenue le 19 août 1998.

#### Municipaux (7) :

- Noël Tremblay, préfet de la MRC et président du comité d'implantation du CLD Fjord-du-Saguenay ;
- Jean Tremblay, maire de Chicoutimi ;
- Marcel Martel, maire de Jonquière ;
- Réjean Simard, maire de La Baie ;
- Paul-Aimé Hudon, maire de Saint-Honoré ;
- Réjean Bergeron, maire de Shipshaw et président du CLD ;
- Fernando Lavoie, maire de Ferland-et-Boilleau.

Affaires et commerce (1) :

Mario Simard

Coopératif (1) :

Denis Guay

Communautaire (1) :

Joanne Simard

Jeunes (1) :

Annick Bergeron

Santé (1) :

Serge Tremblay

Éducation (1) :

Pierre Matteau

Travailleurs (1) :

Liliane Dufour, vice-présidente du CLD

Milieu agricole (1) :

Yvon Simard

Observateur (10) :

Gilbert Poirier, Centre local d'emploi de Chicoutimi ;  
Martine Tremblay, Centre local d'emploi de La Baie ;  
Mario St-Pierre, Centre local d'emploi de Jonquière ;  
Claude Gagnon, MRC Fjord-du-Saguenay et secrétaire du CLD ;  
Rénald Gaudreault, MRC Fjord-du-Saguenay et trésorier du CLD ;  
Lucien Bouchard, député provincial de Jonquière ;  
Stéphane Bédard, député provincial de Chicoutimi ;  
Gérard-Raymond Morin, député provincial de Dubuc ;  
Jacques Brassard, député provincial de Lac-Saint-Jean ;  
Benoît Côté, ministère des Régions.

### 1.1.3. *L'accueil réservé au CLD dans la MRC*

Dans un autre ordre d'idées, nous allons aborder un aspect jugé négatif quant à l'implantation du CLD, soit l'accueil qui lui a été réservé par les intervenants de la MRC. Il va sans dire que le portrait des conditions de création de ce CLD est très représentatif de l'accueil réservé à cette nouvelle structure dans la MRC. Ce n'est pas une surprise de constater que, de manière quasi unanime, les personnes rencontrées ont mentionné avoir été témoins de déchirements et d'une résistance obstinée de la part de plusieurs.

Ça n'a pas été facile, il y en avait qui avait beaucoup de volonté mais c'était plus une volonté que ça ne fonctionne pas ! Surtout au niveau du monde politique. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie)

Aux dires de certains, en général au Québec, il y a beaucoup de gens qui étaient réticents, notamment les élus. Cependant, au dernier congrès de l'Union des municipalités du Québec (UMQ), l'union a pris position officielle : le CLD serait la formule de développement économique privilégiée. Ils acceptent alors le fait que l' élu n'ait pas le contrôle. Dans le cas du CLD du Fjord, il a été mentionné que des problèmes venaient notamment des directeurs des trois sociétés : La Baie et Jonquière surtout, Chicoutimi présentant un cas plus facile. Les rivalités inter-municipalités et inter-sociétés de développement ont donc contribué à un mauvais accueil dans le milieu.

Moi je vais vous dire qu'au début, ça été pénible, très pénible. Les deux premières années surtout parce que la création d'une nouvelle culture d'entreprise et d'une nouvelle culture organisationnelle était très particulière. Il demeurerait un fait que les gens des sociétés de développement avaient leur propre CA, avaient leur propre direction et en plus, les gens qui étaient embauchés pour réaliser le mandat d'une ville subissaient une grande influence des conseillers et du maire de leur ville. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie)

Il est sûr aussi que certaines municipalités ont mal digéré l'imposition du Gouvernement.

Au départ, ce n'était pas clair, elles se sont fait imposer une taxe. Il y avait des municipalités qui mettaient 60 000 \$ dans leur développement et là ils étaient obligés de par la loi de prendre ce montant et de l'intégrer dans les budgets du CLD. C'était un peu tannant parce qu'on allait empiéter sur l'autonomie municipale. (Entrevue 11, le 30 août 2002 à Saint-Ambroise)

Ce qui a été dur, donc, c'est en partie que les élus ne contrôlaient pas, mais ce qui a été encore plus problématique quant à l'accueil, c'est la structuration par étages : bien sûr en raison du contexte particulier du territoire, il y avait plusieurs CA. Comme on ne les a pas mis officiellement ensemble, mais qu'ils étaient en partenariat, cela a créé des guerres de pouvoir entre les personnes. De l'intérieur des structures déjà existantes, telles les sociétés de développement, les gens auraient apparemment souhaité renforcer les structures de

corporations de développement sans recommencer avec une nouvelle organisation qui, à leur avis, venait dédoubler les services offerts.

Certains acteurs ont mentionné qu'un autre élément problématique quant à l'accueil du CLD se situait au plan de l'économie sociale.

Au début parce que c'était mal défini et on ne savait pas vraiment où on s'en allait. Les organismes communautaires et d'économie sociale, c'est sûr qu'eux autres ont plus mal pris la venue du CLD que l'ensemble des autres intervenants. (Entrevue 11, le 30 août 2002 à Saint-Ambroise)

Malgré cela, nous avons noté, d'après les commentaires de chacun, que cette structure était bienvenue du fait qu'elle allait favoriser l'échange et l'apport des expériences de différents secteurs.

Si tu avais un agent qui avait une expertise, eh bien il pouvait en faire profiter à un autre agent sur le territoire. Une façon de se parler et de constater que les projets, qui étaient proposés, prenaient enfin de l'envergure. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie)

Au niveau du milieu, et des intervenants, c'était donc perçu comme une belle façon de développer le territoire, mais aussi de répondre mieux à la clientèle :

Le principe de guichet unique, c'est aussi d'être capable d'aller voir dans ton environnement immédiat, d'aller consulter, de dire que s'il faut que j'aie voir mon agent tous les jours pour qu'il m'accompagne dans mon plan d'affaires, je peux. Cet aspect laborieux mais essentiel dans le démarrage d'entreprise a connu un bel accueil, car tous convenaient que les entrepreneurs avaient besoin d'être rassurés et accompagnés. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie)

#### 1.1.4. *L'enveloppe initiale*

L'enveloppe initiale de fonctionnement et de réalisation des activités du CLD se chiffrait à 774 000 \$ en 1998, soit un peu plus du tiers de l'enveloppe de 2002. Il est à noter cependant que ceci a été un autre enjeu de taille pour les administrateurs et le directeur du Fjord-du-Saguenay.

La Loi des CLD créant ces nouvelles structures avait une enveloppe totalisant tout l'argent pour les CLD de la province. Un montant égal pour toutes les MRC du Québec a alors été donné. Le CLD moyen, comptant 36 000 habitants, tirait certainement profit de cette pratique, mais le CLD du Saguenay, qui a vingt-huit fois la population d'un CLD comme celui de l'Île d'Orléans, accusait un énorme déficit dans son enveloppe d'investissement. Prenons par exemple le Fonds Jeunesse : le CLD concerné avait 50 000 \$ pour aider des jeunes gens à se lancer en affaires, mais l'Île d'Orléans avait le même montant avec seulement 6 000 habitants. Le problème soulevé revient donc au fait que le ministère des Régions a accordé le

financement d'après le nombre d'organismes et non d'après les problématiques locales ou les effectifs. Donc, selon les gens rencontrés, le montant de financement qui était conforme à la taille du CLD du Fjord était très préjudiciable. Selon les administrateurs, c'était une aberration. À bien les comprendre, le développement devrait être financé d'après des problématiques spécifiques des MRC.

Regardez, ils viennent de sortir au dernier budget une mesure de suivi pour les CLD de régions périphériques sur le suivi des entreprises industrielles. C'est une bonne idée. Ils ont donné 400 000 \$ au Lac, et puis ils ont donné 100 000 \$ au CLD du Fjord. Soixante-huit pour cent des entreprises industrielles existantes de la région se retrouvent sur le territoire de la MRC du Fjord, mais on a seulement 22 % de l'enveloppe. Pourquoi ? (Entrevue 1, le 29 mai 2002 à Chicoutimi)

Il y a cependant une certaine ouverture, car Roger Boivin, directeur du CLD du Fjord, est allé au Conseil des ministres pour revendiquer des changements. Suite à ses démarches et à ses analyses techniques, qui révèlent qu'en général, plus une ville est grosse, plus elle est en santé et plus elle est riche, et qu'au contraire, plus les MRC sont petites au Québec, plus elles sont pauvres, il a eu une enveloppe spéciale pour les CLD de grande taille. Donc, il est certain que le gouvernement a utilisé la taille d'un CLD pour le financer, car il appert qu'en finançant les petits, généralement il finance les pauvres, et moins il finance les gros, moins il finance les riches. Cependant, les gens rencontrés soulignent qu'il y a des exceptions telles que Sherbrooke, Trois-Rivières et Saguenay, de grosses villes qui ont des situations économiques plus préoccupantes.

Si c'est toujours le même montant pour tout le monde, eh bien tu vas sur financer les petits et sous financer les gros. (Entrevue 1, le 2002-05-29 à Chicoutimi)

La démonstration de monsieur Boivin a prouvé aux fonctionnaires que le CLD Fjord-du-Saguenay était sous financé. Ils n'ont pas augmenté les fonds mais le financement général.

Après de nombreuses disputes à plusieurs niveaux, il semble que les gens du Saguenay aient toujours de la difficulté à convaincre les hauts fonctionnaires et le gouvernement. À preuve, le gouvernement a récemment investi 1,9 millions de dollars dans l'économie sociale, mais il a octroyé, comme à son habitude, un montant égal de 19 000 \$ par CLD. Le CLD de Montréal a reçu 19 000 \$ et celui d'Amos aussi.

## **1.2. Description de l'environnement socio-économique**

Dans cette partie du document, nous avons voulu, à travers la description de l'environnement, situer le territoire de la MRC Fjord-du-Saguenay. Par le biais d'un portrait historique mais aussi statistique des données démographiques et socio-économiques de sa population, nous vous convions donc à découvrir cette MRC. Dans le but de mettre l'accent sur ce qui

conditionne son développement, nous ferons un bref survol de la région administrative qui l'abrite et du secteur qui lui est propre.

### 1.2.1. *La région*

Dans l'ensemble de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, on dénombre, depuis janvier 2002, cinq municipalités régionales de comté dont Ville de Saguenay. De plus, quarante-neuf municipalités et une communauté autochtone (Mashteuiatsh) y sont recensées. La région compte cinq circonscriptions électorales au niveau provincial et quatre au fédéral. Depuis la récente fusion en février 2002 entre trois villes d'envergure, soit Chicoutimi, Jonquière et La Baie, le territoire présente un pôle urbain de 151 500 habitants. Ceci a pour effet de centraliser la masse critique des services spécialisés et, par le fait même, de déséquilibrer l'impact des municipalités urbaines et des municipalités rurales avoisinantes sur son ensemble. Il est à noter que les limites de cette étude ne nous permettent pas de prendre en compte les nouvelles délimitations et c'est pourquoi nous considérons le tout eu égard aux années précédant janvier 2002.

La région administrative 02 est située au Nord-est de Québec. Elle s'étend sur 104 018 kilomètres carrés et devient donc la troisième en importance par sa superficie au Québec. De plus, seulement 11 % de son territoire est municipalisé, d'où sa reconnaissance également pour ses ressources naturelles, ses grandes étendues et deux plans d'eau majeurs dont le lac Saint-Jean et la rivière Saguenay. À même le Portail du gouvernement du Québec, on peut découvrir un bref descriptif : la région est considérée comme une oasis tempérée en milieu nordique. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean est bordé de forêts et de massifs montagneux qui le qualifie d'enclave fertile dans le Bouclier canadien. Ce n'est que vers 1837 que les premiers colons vont occuper les terres de la Baie des Ha! Ha! Il faut attendre cent ans pour que l'ensemble du territoire actuel du Saguenay–Lac-Saint-Jean soit peuplé.

**CARTE 1**  
**Région du Saguenay–Lac-Saint-Jean**



Source : <http://atlas.uqac.ca/saguenay-lac-saint-jean/Dportrait.htm> (2002-09-01, page 2 sur 11)

En 2000, l'Institut de la statistique du Québec estimait la population totale du Saguenay-Lac Saint-Jean à 286 665 habitants, soit 3,9 % de l'ensemble québécois. ([www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/stats\\_regnl/region02.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/stats_regnl/region02.html)). Les gens y sont généralement plus jeunes que la moyenne du Québec, car 70 % ont entre 15 et 64 ans et la moyenne d'âge est de 37-38 ans. On remarque, depuis le début des années 1990, que la population régionale est en décroissance lente. Aussi, depuis les quinze dernières années, la région connaît un solde migratoire négatif. L'immigration n'est certes pas une alternative sollicitée face à ce phénomène puisqu'en 1996, seulement 1 610 personnes étaient d'origine ethnique immigrante, soit 0,5 % de la population totale. Il est donc naturel de constater que près de 99,4 % des gens utilisent le français comme langue officielle, ce qui en fait l'un des endroits les plus francophones de la planète. Pour sa part, la population autochtone représente 2 % du total des habitants.

En ce qui concerne l'emploi, la région est souvent pointée du doigt pour son taux de chômage très élevé par rapport au reste de la province et du pays. D'ailleurs, il est habituel d'enregistrer des taux supérieurs à 10,5 % ; par exemple, en 1999, il était de 11,5 %. Le secteur primaire procure 6 % des emplois, 21 % pour le secondaire et finalement, 72 % des travailleurs se retrouvent dans le tertiaire. En 1998, la déclaration de revenus des particuliers a permis de chiffrer le revenu moyen d'emploi à 24 069 \$. Le salaire des Saguenéens et des Jeannois est donc en dessous de la moyenne québécoise puisqu'il s'établissait pour la même période à près de 26 000 \$. Pourtant, le niveau de scolarité de sa population est supérieur à celui du Québec, car 35,5 % des personnes de 15 ans et plus ont fait des études post-secondaires. Le territoire compte une université, quatre collèges et plusieurs centres de recherches qui offrent un soutien au perfectionnement de la main-d'œuvre.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean possède une économie industrielle bien établie d'abord axée sur la production de l'aluminium, du bois, des gisements miniers ainsi que du secteur des pâtes et papiers. D'ailleurs, en septembre 2002, l'aluminerie Alcan à Alma a inauguré son usine qui, depuis 1998, constituait le plus vaste chantier de construction en Amérique du Nord avec un investissement de 2,5 milliards de dollars. Hormis ces secteurs très significatifs de l'économie régionale, l'activité agricole s'est développée avec, entre autres, l'élevage de vaches laitières, la pomme de terre et la production de bleuets.

Concernant les données relatives à l'ensemble des industries manufacturières et aux PME, la région offre un bassin de 284 industries dans ce domaine, dont 246 sont des petites ou moyennes entreprises. Les PME occupent donc une place de choix avec 86,6 % des parts de l'industrie. Cependant, la grande entreprise emploie près de 13 445 personnes à la production et avec des salaires beaucoup plus élevés, contre 3 909 employés pour les entreprises de deux cents salariés et moins.

Au plan du tourisme, on reconnaît à la région ses attraits naturels, d'où les activités nombreuses en récréotourisme, plein air et centres de villégiature. Notons, par exemple, la pêche, la chasse, la motoneige et la navigation à même les eaux du Fjord. Au-delà de ces activités sportives, la programmation culturelle et les sites historiques sont aussi bien représentés, que ce soit par Val-Jalbert, La Pulperie, le Jardin zoologique de St-Félicien et les nombreux festivals.

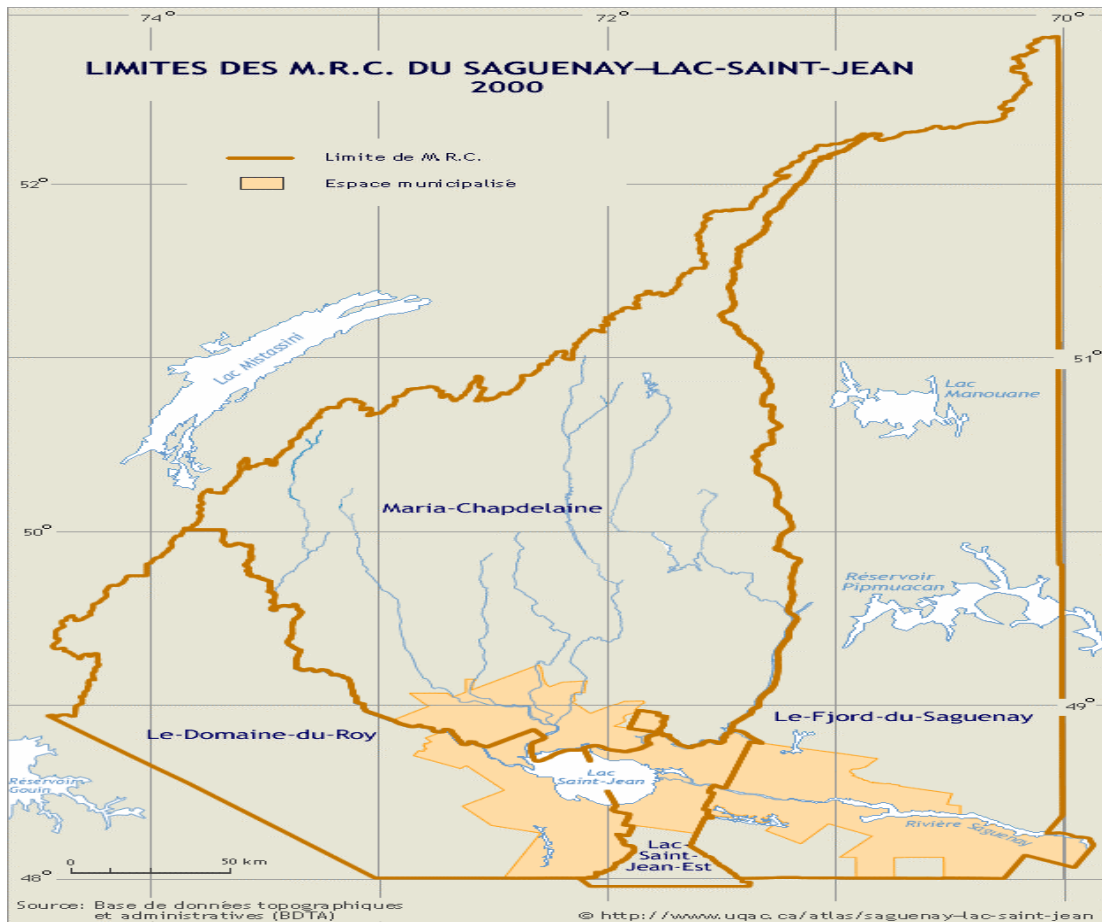
### 1.2.2. *MRC Le-Fjord-du-Saguenay*

Suite à la réorganisation du territoire conscrit par les fusions municipales de 2002, le CLD occupant le territoire de cette MRC est enclavé par quatre autres MRC. Ville de Saguenay, qui en constitue une à elle seule, est maintenant le territoire de desserte du Centre local de développement renommé de Saguenay et qui fait l'objet de notre étude sous son ancienne appellation, soit CLD Fjord-du-Saguenay.

Sur la Carte 2, cependant, nous avons les limites des MRC avant la réorganisation municipale de 2002 et c'est pour cette raison que seulement quatre MRC y sont présentées.



**CARTE 2**  
**Les limites des MRC de la région en 2000**



### 1.2.3. Les municipalités et villes de Fjord-du-Saguenay

La MRC Le-Fjord-du-Saguenay est entrée en fonction en 1982, ce qui en fait une des dernières au niveau régional et même provincial. Elle est, par sa superficie de 41 358,42 km<sup>2</sup>, la plus grande de la région et elle arrive aussi au premier rang pour sa population avec 166 780 habitants en 2001. Elle compte deux villes de plus de 50 000 habitants en population, soit Jonquière et Chicoutimi. Derrière elles, la troisième en importance est La Baie avec 19 940 habitants. Au total, la MRC dessert quatre villes et quinze municipalités et un canton.

**TABLEAU 2**  
**Municipalités régies par la MRC Le-Fjord-du-Saguenay**

Désignation	Municipalité	Population 2001	Superficie en km <sup>2</sup> 2001
	Centre de services Chicoutimi		
Canton	Tremblay	3 579	N/A
Ville	Chicoutimi	60 008	156,11
Ville	Laterrière	4 969	223,36
Municipalité	Saint-David-de-Falardeau	2 347	399,67
Municipalité	Sainte-Rose-du-Nord	409	115,88
Municipalité	Saint- Fulgence	2 003	353,51
Municipalité	Saint- Honoré	3 835	144,48
	Centre de services Jonquière		
Municipalité	Bégin	924	190,54
Ville	Jonquière	54 842	216,04
Municipalité	Lac-Kénogami	1 834	145,76
Municipalité	Larouche	1 050	84,77
Municipalité	Saint-Ambroise	3 463	150,78
Municipalité	Saint-Charles-de-Bourget	703	61,96
Municipalité	Shipshaw	2 878	79,47
	Centre de services La Baie		
Municipalité	Ferland-et-Boilleau	644	N/A
Municipalité	L'Anse-Saint-Jean	1 208	N/A
Municipalité	Petit-Saguenay	849	328,97
Municipalité	Rivière--Éternité	548	N/A
Municipalité	Saint-Félix- d'Otis	790	N/A
Ville	La Baie	19 940	262,67

#### 1.2.4. Quelques statistiques

Afin d'établir un comparatif sur la situation de la MRC Le-Fjord-du-Saguenay, nous abordons cette section en indiquant les données des autres MRC de la région, du sommaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean ainsi que de l'ensemble du Québec.

#### Données démographiques

En visualisant le Tableau 3, nous pouvons lire qu'en 1996, la MRC Fjord-du-Saguenay comptait 172 335 habitants. Selon des données plus récentes de 2001, ce chiffre descend à 166 780 personnes, ce qui équivaut à 56,3 % de la population totale du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce qui correspond à une variation négative de 3,7 % par rapport à 1996. Parallèlement à la province, la population de la MRC représentait, en 1996, 2,4 % de l'ensemble québécois.

**TABLEAU 3**  
**Population, superficie et densité des MRC**  
**de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean en 1996**

<b>1996</b>	<b>Lac-Saint-Jean-Est</b>	<b>Domaine-du-Roy</b>	<b>Fjord-du-Saguenay</b>	<b>Maria-Chapdelaine</b>	<b>Région</b>	<b>Québec</b>
Population totale	52 405	33 855	172 335	28 045	286 665	7 138 795
Superficie du territoire (km <sup>2</sup> )	2 733	18 652	45 502	38 674	105 562	1 357 811
Densité (personnes par km <sup>2</sup> )	19,2	1,8	3,8	0,7	2,7	5,3

En ce qui a trait à la superficie, le territoire de la MRC étudiée occupe 43,1 % du Saguenay–Lac-Saint-Jean et 3,4 % du Québec. La densité de la population est faiblement concentrée, ce qui est attribuable à son vaste territoire : 1,5 personne de moins que dans le reste de la province qui vit au kilomètre carré et 1,1 de plus que pour l'ensemble régional.

Au Tableau 4, nous faisons mentir la réputation qui veut que la région compte beaucoup plus de femmes que d'hommes dans sa population. Nous remarquons qu'à peine 0,2 % sépare les deux sexes pour la région et que ce même ratio est de 0,4 % en faveur des femmes pour la MRC Le-Fjord-du-Saguenay. En observant les données québécoises, il s'agit donc de résultats cohérents, car on y retrouve là aussi plus de femmes que d'hommes.

**TABLEAU 4**  
**Population par âge et par sexe en 1999**

<b>1999</b>	<b>Lac-Saint-Jean-Est</b>	<b>Domaine-du-Roy</b>	<b>Fjord-du-Saguenay</b>	<b>Maria-Chapdelaine</b>	<b>Région</b>	<b>Québec</b>
Homme	50,6 %	50,3 %	49,8 %	50,7 %	50,1 %	49,3 %
Femme	49,4 %	49,7 %	50,2 %	49,3 %	49,9 %	50,7 %
0-14 ans	18,7 %	19,0 %	17,6 %	18,9 %	18,1 %	18,2 %
15-24 ans	16,6 %	16,6 %	16,2 %	17,9 %	16,5 %	13,4 %
25-44 ans	29,3 %	29,1 %	29,8 %	28,6 %	29,5 %	31,5 %
45-64 ans	23,6 %	24,3 %	24,8 %	23,5 %	24,4 %	24,3 %
65 ans et +	11,8 %	11,0 %	11,6 %	11,1 %	11,5 %	12,6 %

En ce qui concerne le groupe d'âge le plus fortement représenté, on le retrouve chez les 25-44 ans autant dans la MRC que dans la région et la province. Seulement 0,3 % d'écart avec le reste de la population régionale et 1,7 % avec le Québec. Le groupe d'âge des 65 ans et plus est le moins présent pour tous les territoires. La plus importante variance entre le Saguenay et la population québécoise est surtout au niveau des 15-24 ans. Pour ce groupe, notons que la MRC est plus grandement représentée avec 2,8 % de différence avec la moyenne québécoise.

Tout comme l'ensemble de la région et du Québec, par rapport à 1996, nous remarquons que la population de la MRC est en décroissance. De 1996 à 2001, on recense 5 555 personnes de moins vivant sur le territoire. Pour 1996 à 1999, le groupe des 0-14 ans est en décroissance ; dans les tranches de 15-64 ans et pour les personnes de 65 ans et plus, on enregistre cependant une croissance du nombre de personnes, ce qui nous indique que la population de la MRC Le Fjord-du-Saguenay est vieillissante.

Quant au nombre de familles monoparentales dans la MRC, il est légèrement au-dessus du ratio régional, mais en dessous du niveau provincial. Les données nous indiquent également que c'est un peu moins d'une personne sur cinq qui vit seule dans la MRC, contrairement à une sur trois pour le Québec. La répartition des ménages la plus fréquemment observée dans la MRC Fjord-du-Saguenay est composée de deux personnes, suivant de très près les familles de quatre et cinq personnes.

Ce que nous remarquons par rapport au recensement de 1991, c'est qu'il y a diminution des familles de trois personnes et plus dans la MRC Le Fjord-du-Saguenay. Il semble que cette variation négative se transpose de façon positive vers les familles de deux personnes surtout.

**TABLEAU 5**  
**Famille en 1996**

Famille en 1996	Lac-Saint-Jean-Est	Domaine-du-Roy	Fjord-du-Saguenay	Maria-Chapdelaine	Région	Québec
1 personne	19,3 %	20,1 %	21,9 %	19,4 %	21,0 %	27,3 %
2 personnes	30,6 %	28,9 %	30,3 %	28,7 %	30,0 %	31,4 %
3 personnes	18,9 %	19,2 %	19,5 %	18,9 %	19,3 %	17,5 %
4-5 personnes	28,8 %	29,0 %	26,6 %	30,2 %	27,6 %	21,8 %
6 personnes ou +	2,4 %	2,8 %	1,7 %	2,8 %	2,1 %	2,0 %
Familles monoparentales	13,6 %	13,7 %	14,6 %	13,1 %	14,2 %	15,9 %

### Données socio-économiques

Les statistiques de 1996 nous indiquent que 136 765 personnes de la MRC Le Fjord-du-Saguenay sont âgées de 15 ans et plus. Ceci revient à dire que c'est 79,4 % des habitants qui se retrouvent dans cette catégorie. Parmi cette population, 57,5 % étaient actifs. Comparativement à la région, ce taux est identique, mais demeure inférieur à la moyenne provinciale qui était de 62,3 %. De ce constat, nous pouvons ajouter que les femmes ont un taux d'activités inférieur à celui des hommes (47,2 % comparativement à 68,3 %).

**TABLEAU 6**  
**Principaux indicateurs du marché du travail en 1996**

<b>1996</b>	<b>Lac-Saint-Jean-Est</b>	<b>Domaine-du-Roy</b>	<b>Fjord-du-Saguenay</b>	<b>Maria-Chapdelaine</b>	<b>Région</b>	<b>Québec</b>
Taux de chômage	17,2 %	14,8 %	14,1 %	20,0 %	15,3 %	11,8 %
Taux d'activité	57,8 %	59,0 %	57,5 %	55,2 %	57,5 %	62,3 %
Revenu d'emploi moyen	22 695 \$	23 043 \$	24 971 \$	22 106 \$	24 069 \$	25 826 \$

On remarque que le taux de chômage est de beaucoup supérieur au reste de la province, mais inférieur par rapport au régional. Les femmes et les hommes prestataires du régime de l'assurance-emploi partagent le taux de façon égale avec 14,1 %.

Il est aussi important de souligner qu'en 1996, les travailleurs autonomes comptaient pour 4,7 % des travailleurs de la MRC.

Pour ce qui est du niveau de scolarité atteint, près de 41 % de la population de 15 ans et plus détient un diplôme post-secondaire, ce qui est en variation positive par rapport à 1991. Le domaine d'étude le plus fortement choisi par les habitants de Fjord-du-Saguenay se situe dans les techniques et métiers du génie et des sciences appliquées. Viennent au second rang les domaines du commerce, de la gestion et de l'administration des affaires.

Même si 58,6 % des salariés travaillent dans leur municipalité, c'est tout de même 31,8 % qui doivent le faire à l'extérieur de leur lieu de résidence.

#### Les Forces de la région :

- Imposant bassin hydrographique ;
- Deux ports en eaux profondes libres de glace dix mois par année ;
- Extraction de ressources naturelles et transformation primaire ;
- Conditions et qualité de vie de la population ;
- Leader québécois du volume de bois récolté ;
- 28,7 % des revenus provinciaux de la forêt proviennent de la région ;
- Région périphérique la plus scolarisée du Québec ;
- Vallée de l'aluminium.

Ces forces sont celles qui sont le plus souvent évoquées dans les médias ou dans les analyses gouvernementales. Cependant, les acteurs interrogés ont soulevé d'autres points forts. Il s'agit, au niveau régional, des deuxièmes et troisièmes transformations du bois, l'aluminium et l'agro-alimentaire. Le tourisme régional est aussi un élément majeur dans la région.

Quant à la MRC elle-même, note positive est accordée à l'impact politique et à la forte population de celle-ci par rapport aux autres.

La plus grande force économique, c'est la force du nombre. On a à peu près 60 % des entreprises qui sont sur le territoire du CLD de Saguenay. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Il y a aussi implicitement la présence d'organismes de support ou de soutien aux entreprises, la présence de centres de recherche. C'est donc, selon plusieurs, une force marquée et indéniable. De plus, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean est de loin la mieux équipée de toutes les régions périphériques en termes institutions d'enseignement. On compte quatre cégeps et une université. Dans la MRC Le Fjord-du-Saguenay, deux de ces cégeps et l'université sont présents.

Nous avons un petit noyau que tu ne retrouves pas en Abitibi et même qu'il n'y a pas dans les régions centrales : Drummondville, par exemple, n'est même pas équipée comme nous au niveau éducation. (Entrevue 1, le 29 mai 2002 à Chicoutimi)

D'autres intervenants ont insisté sur le sentiment d'appartenance et l'originalité des gens de la MRC et de la région.

D'une certaine façon, on a une identité et une conception, on a une unité malgré nos diversités et nos grandes différences. On est original, batailleur, on est organisé, on est tannant ! Ça c'est nos grandes forces. (Entrevue 1, le 29 mai 2002 à Chicoutimi)

À cela, ils ont ajouté des exemples concrets tels que le Centre de recherche d'Alcan, la route 172 via Tadoussac, la future autoroute dans la Réserve faunique des Laurentides, le Jardin zoologique de Saint-Félicien, mais aussi les spectacles tels que la Fabuleuse Histoire d'un Royaume et Québecissime. On peut aussi penser au talent des personnalités connues qui proviennent de la région : Lévesque et Turcotte, Marie-Lise Pilote, Mario Pelchat, Claude Quenneville, Marie-Ève Drolet, Marc Gagnon, et plusieurs autres.

De ce fait, on peut dire que les gens de la région possèdent un fort sentiment d'appartenance et d'identité. On le voit sur les cartes satellites, le Saguenay–Lac-Saint-Jean est comme une île. Il s'agit d'une région concentrée autour d'un pôle (Ville de Saguenay), ce qui favorise la convergence, ce qui n'est pas le cas de certaines régions comme la Gaspésie et le Bas-Saint-Laurent qui s'étirent sur des centaines de kilomètres.

De plus, certains ont mentionné que la région avait un bassin important de main-d'oeuvre de qualité. Il serait cependant difficile de la dénicher.

On est capable d'en trouver ; par contre, ce que je me rends compte, c'est que c'est de plus en plus difficile. Ici avant il y a 10 ans, si j'ouvrais des postes, j'avais 200 CV, maintenant j'en ouvre et j'en ai 30. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie)

En terminant, nous ne pouvons passer sous silence que récemment, l'annonce de la nouvelle autoroute dans la Réserve faunique des Laurentides et le parachèvement de l'autoroute Alma/La Baie constituent également de manière quasi unanime une force pour le territoire.

#### Les faiblesses de la région :

- Exportation de produits finis ;
- Transformation des ressources premières ;
- Exode des jeunes ;
- Axe routier entre la région et Québec ;
- Taux de chômage élevé ;
- Concertation et cohésion des organismes et des intervenants sur le territoire ;
- Moyenne salariale basse ;
- Mentalité non entrepreneuriale ;
- Attitude du maire de Ville de Saguenay ;

Une des faiblesses que nous ne pouvons ignorer, c'est le comportement de Ville de Saguenay et du maire Jean Tremblay. Qu'il s'agisse du régional ou du local, tous les acteurs interrogés ont tenu un discours négatif à l'endroit de celui-ci. Ils ont même signalé qu'il était nuisible par ses propos jugés dictatoriaux.

C'est actuellement un régime de terreur. Tout le monde, même les conseillers, ne peuvent pas s'élever contre lui car ils savent que Jean Tremblay est un dictateur et qu'il ne mettra pas de gants blancs pour détruire les gens qui ne pensent pas comme lui. (Entrevue 5 le 19 juin 2002 à Jonquière).

En outre, ils ont aussi rapporté que sa façon de diriger était contraire au développement et qu'il divisait plus que quiconque les intervenants régionaux. Le maire Tremblay met en doute l'apport des structures comme le CRCD et les centres locaux de développement. En fait, il appert que Jean Tremblay fait cavalier seul et qu'il ne participe pas aux concertations régionales telles que le CRCD. D'ailleurs, le maire a mis sur pied en mars 2002 un comité de travail qui allait proposer une nouvelle structure de développement à la ville. Le rapport, déposé à la mi-juin de 2002, confirme la volonté de ce dernier de réduire le nombre d'organismes chargés de promouvoir le développement économique dans la nouvelle MRC. Avant même le dépôt de ce rapport, on sentait de la tension au sein du CLD Fjord-du-Saguenay. Aussi, lors de la parution d'un article en mai 2002, il était mentionné que la mission du CLD était remise en question, car aucune subvention municipale n'était encore accordée par l'exécutif de Ville de Saguenay. Pour vous mettre en contexte, voici les paroles de monsieur Tremblay que nous relevons de l'article :

Je ne vous cache pas que le CLD n'est pas la plus brillante idée de Guy Chevette. Nous sommes cependant forcés de vivre avec si nous ne voulons pas perdre les deux millions de dollars du ministère des Régions. Soyez assurés qu'avant de participer financièrement, je vais m'assurer que nous en avons pour notre argent. Ce dont je ne suis pas sûr. (Le Réveil, le 12 mai 2002, p. 3).

Il est clair que les confrontations deviennent de plus en plus inévitables et qu'il y a division entre la population et les intervenant actifs sur le territoire. Même si la presque totalité des intervenants rencontrés semblent dénoncer les propos et les façons de faire du plus haut magistrat de Ville de Saguenay, il reste que près de 80 % de la population appuient celui-ci et se disent satisfaits de son travail.

Nous l'avons mentionné plutôt, la fierté des Saguenéens est très exacerbée. Certains vont jusqu'à faire croire que les villes La Baie, de Chicoutimi et de Jonquière sont des « pays ». Même si, à l'interne, un bon esprit d'équipe est jugé adéquat et positif, il appert que ce soit également une faiblesse incontestée au niveau de la région.

Il faut retenir des entrevues réalisées que la population d'ici se croit exceptionnelle, meilleure que les autres et dit avoir toujours raison. Ceci a pour conséquence de ne pas s'ouvrir sur le reste du monde et de se fermer face aux propositions de solution venant de l'extérieur de la région. Dans le même sens, le conservatisme et un certain manque d'ouverture sont très présents au niveau régional et de la MRC. Malheureusement, il appert que cela nuit beaucoup au développement économique.

Le manque de concertation est aussi ressorti de façon très marquée dans les faiblesses.

Quand on voit les chicanes qu'on a eues, les guerres de clocher, ce n'est pas une attitude ou un comportement qui est accueillant ou favorable à du développement. Ici, on voit beaucoup de guerres de drapeaux pis on a toujours ben pas les moyens de se payer ça. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à la Baie)

Les intervenants ont souvent répété qu'aucune raison ne justifiait que personne ne travaille ensemble. Au contraire, selon eux, les faits devraient conduire à une très forte coalition. Par exemple, quand on se rend compte que près de 45 % de la main-d'œuvre voyagent d'une ville à l'autre tous les matins pour se rendre à leur travail, il est clair que le développement qui se passe à La Baie regarde celui qui se passe à Chicoutimi.

Je te dirais que je n'ai pas vu de volonté des gens de travailler ensemble. Chacun travaille ses dossiers. À ville de La Baie, les dossiers étaient cachés, ils étaient secrets. Je ne sentais pas la volonté de cette ville-là de se développer. (Entrevue 6, le 19 juin 2002 à Chicoutimi)

Aussi, une étude réalisée pour le compte du CLD révélait que le plus gros employeur des personnes de Jonquière au niveau des services, c'est Chicoutimi.

L'esprit de compétition entre les villes est très présent. Il existe ainsi cinquante-deux organismes de développement économique seulement dans la MRC Le Fjord-du-Saguenay.



Aussitôt qu'il y a un projet quelconque qui peut tenir en place, eh bien tout le monde se tiraille pour essayer d'amener le projet chez-eux puis au détriment de l'autre qui va essayer d'abaisser l'autre pour amener le projet chez lui. On fait pas consensus, on tire pas dans le même sens, on *focusse* pas dans le même sens. Pas besoin de vous dire que c'est très nuisible pour la région. (Entrevue 8, le 26 juin 2002 à Chicoutimi)

Une autre faiblesse est peut-être le manque de diversification économique. Il semble que les secteurs forts du Saguenay soient très dépendants des soubresauts de la conjoncture internationale.

Les gens répètent qu'on n'a pas d'autoroutes, qu'on manque de bois, que tout est misé sur le secteur de l'aluminium et donc des ressources naturelles. Il existerait donc, dans la région, une mentalité de dépendance envers la grande entreprise. Cela peut se révéler une faiblesse au plan du développement pour les PME, la main-d'œuvre vise surtout les conditions salariales comme celles de la grande entreprise.

On est victime des grandes organisations, cela fait en sorte que les générations d'aujourd'hui sont les enfants des travailleurs des grandes entreprises, donc ils sont habitués de voir leurs parents travailler avec des horaires réduits, avec des conditions que tu ne retrouves pas dans les PME. On n'a pas développé l'esprit d'entrepreneur. Les gens qui se partent en affaires doivent, au niveau de la main-d'œuvre, compétitionner continuellement avec les grandes entreprises. (...)on est obligé de payer des salaires au-dessus de la moyenne par rapport aux autres régions, ce qui fait en sorte qu'on devient pas compétitif dans le marché, donc il y a la difficulté d'exporter nos produits. (Entrevue 8, le 26 juin 2002 à Chicoutimi)

Le fait d'attendre l'entreprise qui viendra créer des centaines d'emplois freine également la création d'entreprises de petite et de moyenne tailles.

Moi, je me souviens, j'étais à l'université en développement régional, ça fait des lunes ! Pis on le disait pendant ce temps-là comment on était dépendant de la grande entreprise, comment on a enfreint notre développement parce qu'on s'est toujours fié là dessus. Quand l'entreprise a décidé de faire des coupures, on pleurait dans le fond au lieu de dire : « On va trouver de nouvelles façons ». C'est encore comme ça aujourd'hui. Il faut qu'on développe une mentalité d'entrepreneuriat. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie)

Paradoxalement, les gens devraient, selon les personnes interrogées, savoir que les statistiques prouvent que ce ne n'est pas principalement la grande entreprise qui crée des emplois mais la petite.

Selon plusieurs, l'absence de plan stratégique pour la MRC serait également une faiblesse. Surtout au plan du développement, car aucune planification n'est faite. Il va de soi qu'une

MRC est en présence d'intérêts qui sont très politiques et locaux, mais aussi davantage aux niveaux sectoriels, municipaux et régionaux.

La planification stratégique, c'est vraiment essentiel, il faut qu'on le fasse, ici il n'y aucune vision à long terme du développement. Alors, si on ne s'informe pas mutuellement des enjeux de Jonquière, Chicoutimi et La Baie, on ne peut pas appuyer quelqu'un dans le développement de Jonquière, car on n'a pas assez de connaissances. Il faudrait se partager les stratégies, se dire vers quoi on veut aller. Les gens ont besoin d'être rassurés, ils ont besoin de savoir que les politiciens sont en contrôle de la situation. Parce que tout va tellement vite, tout devient tellement instable pis si en plus, c'est la folie furieuse ailleurs et qu'il n'y a pas de sécurité, comment veux-tu que les gens soient bien dans leur municipalité ? (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie)

Comme plusieurs régions, le Saguenay est également aux prises avec l'exode des jeunes. Dans les médias, on entend parler des deux autobus jaunes qui quittent la région à toutes les deux semaines. Mais certains intervenants ont ajouté que la situation ne s'arrête pas là : il y a aussi les parents de ces enfants qui risquent de suivre à leur retraite parce qu'ils vont se retrouver seuls.

En 2001, suite à l'Événement Emploi dans le parc industriel, les gens du parc industriel du Haut-Saguenay ont dit :

On a des emplois techniques et universitaires pour lesquels on ne se trouve pas de main-d'œuvre, alors on va à Montréal pour trouver combler les postes.

Moi, je te dis qu'il y en a de l'emploi, on peut faire des choses, encore faut-il les faire ensemble. Les jeunes ne pensent pas qu'il y a de l'emploi dans la région dû au discours négatif qu'on ne cesse de répéter. (Entrevue 6, le 19 juin 2002 à Chicoutimi)

Comme la majorité de la population du Québec, les gens se désintéressent de la politique et lui attribuent des intentions négatives pour la région. Il y aurait absence de leader et de rassembleur, mais surtout ceux en place réserveraient un sort bien triste aux régions comme le Saguenay–Lac-Saint-Jean. Un des intervenants rencontrés a soulevé des points très inquiétants :

Moi, ce qui se passe dans les villes, ce n'est pas étranger au gouvernement. Le territoire est trop grand pour la population qu'on a. La vision noire que le gouvernement a, c'est de faire des régions des « Baies James ». C'est-à-dire qu'on va venir travailler au Saguenay–Lac-Saint-Jean pour exploiter les ressources, la forêt, l'aluminium, l'agro-alimentaire, etc., mais on va dire au

Saguenay–Lac-Saint-Jean : « 200 000 ou 300 000 en population c'est trop pour faire vivre la région, il en faudrait tout au plus, 100 000. La balance ? On vous transfère à Montréal. » Les 100 000 qui restent, on va vous voyager en avion pour aller travailler au Saguenay et après on vous retourne à Montréal pour dépenser vos salaires, exactement comme la Baie-James. Malheureusement, je suis persuadé que ce que le gouvernement veut faire, ça ressemble à ça. La meilleure preuve pour te montrer que c'est les fonctionnaires qui décident, eh bien ça fait 50 ans que les fonctionnaires essaient de fermer les régions. Il y a eu plusieurs gouvernements, des libéraux, péquistes, conservateurs, et ça n'a pas changé. Il n'y a rien de changé depuis 50 ans. La vision des fonctionnaires, c'est de grossir Montréal et Québec. Au détriment des régions, parce que ça coûte trop cher. (Entrevue 11, le 30 août 2002 à Saint-Ambroise)

Finalement, nous ne pouvons ignorer le taux de chômage élevé de la région. Cependant, la plupart des intervenants ont tenu à rectifier quelque peu les faits. Entre autres, il appert que le phénomène soit amplifié par le nombre de travailleurs saisonniers.

#### *1.2.5. Le profil des usagers du CLD*

Les données recueillies quant au profil des usagers du CLD Fjord-du-Saguenay ont été difficiles à recenser. Il nous a été impossible de trouver le lieu de naissance des usagers.

En 1998, seulement deux projets ont été réalisés ; il s'agit de deux dossiers jeunesse. Les entreprises opèrent dans le secteur du tourisme et du commerce de détail. Les promoteurs sont à parts égales hommes et femmes et leur âge moyen est 34 ans.

En 1999, les données sont tantôt disponibles à partir d'avril, tantôt à partir de septembre seulement. Il est à noter que seulement 40 % des données seraient disponibles quant aux usagers du CLD pour la seconde année d'opération.

**TABLEAU 7**  
**Le profil des usagers en 1999**

<b>1999</b>	<b>Nombre de clients</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Sexe</b>		
Femme	161	33 %
Homme	275	56 %
Groupe	56	11 %
<b>Âge</b>		
35 ans et moins	235	48 %
Plus de 35 ans	257	52 %
<b>Scolarité</b>		
Baccalauréat et plus	99	20 %
DEC	104	21 %
DEP	84	17 %
Secondaire V	91	19 %
Moins d'un DES	68	14 %
Autres	46	9 %
<b>TOTAL</b>	<b>492</b>	<b>100 %</b>

Il nous est impossible de déterminer l'âge moyen des femmes et des hommes de même que le niveau de scolarité à partir des données disponibles.

Pour 2000, l'analyse globale de l'année fournit 225 clients de plus. Comparativement à l'année précédente, on remarque que le nombre de femmes a diminué, principalement au profit des groupes. Les hommes sont beaucoup plus représentés. Concernant le niveau de scolarité atteint, on dénombre 5 % de plus de clients qui ont complété un diplôme d'études collégiales et un diplôme d'études professionnelles. De plus, les clients ayant effectués des études post-secondaires ont augmenté, ce qui nous permet de constater que la clientèle est plus scolarisée que par le passé.

**TABLEAU 8**  
**Le profil des usagers en 2000**

<b>2000</b>	<b>Nombre de clients</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Sexe</b>		
Femme	184	26 %
Homme	411	57 %
Groupe	120	17 %
<b>Âge</b>		
35 ans et moins	288	48 %
Plus de 35 ans	309	52 %
<b>Scolarité</b>		
Baccalauréat et plus	114	20 %
DEC	104	26 %
DEP	125	22 %
Secondaire V	114	20 %
Moins d'un DES	71	12 %
Autres	25	N/D
<b>TOTAL</b>	<b>717</b>	<b>100 %</b>

Finalement, pour 2001, l'analyse est également complète sur la période totale de l'année, mais nous n'avons pas le niveau de scolarité atteint par la clientèle.

**TABLEAU 9**  
**Le profil des usagers en 2001**

<b>2001</b>	<b>Nombre de clients</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Sexe</b>		
Femme	152	22 %
Homme	382	54 %
Groupe	169	24 %
<b>Âge</b>		
35 ans et moins	195	37 %
Plus de 35 ans	339	63 %
<b>TOTAL</b>	<b>703</b>	<b>100 %</b>

Après quatre années d'opération, le nombre de femmes a encore chuté. D'ailleurs, l'ensemble de la clientèle est à la baisse, seuls les groupes connaissent une augmentation de l'achalandage. On constate aussi que la clientèle est de plus en plus vieille car maintenant, c'est 11 % de plus qui sont âgés de 36 ans et plus.

De façon sommaire, le profil des usagers du CLD est le suivant, de 1998 à 2001 : les hommes doublent la clientèle féminine. En général, les clients ont plus de 35 ans. Finalement, en majorité, les bénéficiaires du CLD ont obtenu en premier lieu un diplôme d'études collégiales et en second lieu des études universitaires. Un total de plus de 1 914 personnes ont visité les bureaux du Centre local de développement. Voici le tableau cumulatif pour les quatre années.

**TABEAU 10**  
**Tableau cumulatif des usagers, 1998-2001**

	Nombre de clients	Pourcentage 100 %
<b>Sexe 1998-2001</b>		
Femme	498	26 %
Homme	1069	56 %
Groupe	345	18 %
<b>Âge 1998-2001</b>		
35 ans et moins	719	44 %
Plus de 35 ans	906	56 %
<b>Scolarité 1999-2000</b>		
Baccalauréat et plus	213	20 %
DEC	252	23 %
DEP	209	19 %
Secondaire cinq	205	18 %
Moins d'un DES	139	13 %
Autres	71	7 %

Il est également important de mentionner que les interventions faites par le CLD sont comptabilisées depuis 2001 seulement. Celles-ci nous révèlent que la consultation et l'orientation sont les services les plus souvent offerts par le CLD auprès de sa clientèle (avec 29 %). Suivent de près la conception de plans d'affaires et les études de préféabilité (avec 27 %). Troisièmement, on retrouve l'accompagnement et le suivi aux entreprises (à 23 %). Notons par la suite la recherche et le financement qui compte pour 13 %, les autres services techniques pour 7 % et finalement la formation en entrepreneuriat pour 2 %.

Aucune statistique n'est tenue sur la provenance des usagers quant à leurs activités. Grâce au nombre de projets accordés pour la mesure Soutien aux travailleurs autonomes, nous pouvons dire qu'environ 277 personnes bénéficiaient de l'assurance-emploi ou de l'assistance sociale. C'est donc 14 % du total des usagers de 1998 à 2001 qui étaient soit des chômeurs, soit des assistés sociaux.

#### *1.2.6. Comment le CLD du Fjord-du-Saguenay se fait connaître de la population et de ses partenaires potentiels ?*

Le CLD Fjord-du-Saguenay, qui couvre une vingtaine de municipalités, a une stratégie de publicité étendue. De par son mandat qui l'oblige à travailler avec plusieurs types d'individus provenant de secteurs et de milieux très différents, il met beaucoup d'énergie pour faire

connaître les nombreux services qu'il offre aux futurs entrepreneurs. Par exemple, le CLD est présent lors des principaux événements traitant de l'emploi en région.

Le CLD étend également sa visibilité par un site Internet, la distribution de brochures aux organismes et des dans les principaux médias du territoire.





## 2. GOUVERNANCE

### 2.1. Représentativité des groupes

Dans le CLD Fjord-du-Saguenay, sept groupes sont présents au conseil d'administration. Lors du premier conseil, on comptait quatre conseils d'administration liés au CLD. Le CA du centre de service de Chicoutimi comptait vingt-six administrateurs, celui de Jonquière vingt-six également et celui de La Baie vingt-sept administrateurs. En plus de ces trois CA, tous étaient régis par un CA central de dix-sept membres. Nous pouvons également ajouter une dizaine d'observateurs, ce qui porte le nombre à près de cent dix personnes. Nous retrouvons cependant les mêmes personnes occupant des postes au sein des quatre CA, ce qui fait que près de quatre-vingts personnes différentes se sont partagées le nombre total de sièges. En mai 2002, cependant, la composition du conseil était de dix-neuf membres qui se répartissaient ainsi :

- Secteur municipal (maires et représentants des municipalités présentes sur le territoire de la municipalité régionale de comté + SOLIDE de la MRC) ;
- Secteur industriel (affaires et commerce, corporatif) ;
- Secteur communautaire ;
- Secteur institutionnel (santé, éducation) ;
- Secteur des associations des travailleurs en milieu agricole ;
- Membres représentatifs des jeunes ;
- Secteur du tourisme ;
- Membres sans droit de vote ou observateurs (député, ministère des Régions, Centre local d'emploi).

La proportion de chacun des groupes est la suivante :

Secteur municipal	3	25 %
Secteur industriel	2	17 %
Secteur communautaire	1	8 %
Secteur institutionnel	2	17 %
Secteur des associations des travailleurs en milieu agricole	2	17 %
Membres représentatifs des jeunes	1	8 %
Secteur du tourisme	<u>1</u>	8 %
	<b>12</b>	
Observateurs - députés	3	43 %
Observateurs - ministère des Régions	1	14 %
Observateur - Centre local d'emploi	3	43 %
	<u>7</u>	
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	

Au sujet de la représentation des divers secteurs, certains intervenants en sont réjouis :

Moi, je te dirais que le CLD, par sa structure et ses règlements, est allé chercher des strates d'individus qu'on ne trouvait pas économiquement dans le temps. Si on regarde à la SADC, c'était souvent les mêmes intervenants qui étaient soit à la Société de développement économique. Maintenant, autour de la table, on a des gens du communautaire, on a des gens des syndicats, on a des gens des entreprises et ça, ça amène une dynamique qui n'était pas là avant. Ça conscientise beaucoup plus le milieu. Quand tu vois des représentants syndicaux qui voient de plus près les enjeux économiques, eh bien ces gens-là vont traduire ce message-là aussi au niveau de leur instance, et ça a des impacts. Les gens arrivent avec des vécus différents, des valeurs différentes, ça apporte des couleurs. Tous ces nouveaux représentants apportent un dynamisme qui est plaisant. (Entrevue 6, le 19 juin 2002 à Chicoutimi)

Selon plusieurs intervenants, le groupe idéal pour travailler efficacement et avoir une bonne synergie serait composé d'un maximum de quinze personnes.

En tenant compte des quatre CA lors de la fondation du CLD en 1998, sur une possibilité de quatre-vingt-quatorze, treize postes d'administrateurs étaient occupés par des femmes. Ceci équivaut à presque 14 %. De 1999 à 2002, la gent féminine a été représentée comme suit : 20 % en 1999, 29 % en 2000, 29 % en 2001 et 33 % en 2002. On peut donc noter une constante augmentation du nombre de femmes. D'autres consentent à dire que les jeunes n'ont pas assez de place et de pouvoir décisionnel.

Dans les cinq années d'opération des conseils d'administration du CLD, quatre-vingt-douze personnes différentes ont siégé à un poste. De ce nombre, neuf personnes sont membres commis d'office ou votants depuis la fondation, donc depuis cinq ans, ce qui représente seulement 10 %. Le taux de renouvellement est donc important. Certains ont expliqué les départs rapides et la facilité de recrutement des membres du CA par la nouvelle structure du conseil d'administration du CLD Fjord-du-Saguenay.

Je pense que c'est bon qu'il y ait aux deux-trois ans une certaine rotation au niveau des membres du conseil. Quand on travaille au sein d'un CA, les nouvelles personnes te font réfléchir et te poussent à te requestionner. Ça amène des éléments nouveaux, c'est comme la représentativité homme/femme dans une organisation, c'est bien dommage, mais s'il n'y a pas assez de femmes, il y a des façons différentes de voir les choses qui sont amenées parce que je pense que les femmes ne voient pas tout à fait les mêmes choses. C'est sain. La société est composée d'hommes et de femmes, mais la société est aussi composée de personnes différentes. Il faut un renouvellement. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La baie)

Aussi, le fait que les structures soient moins politisées est, selon les personnes interrogées, une excellente chose.

Ce n'est pas parce que tu es maire que tu as la science infuse. Le maire de la municipalité de X, Y, Z, il a 48 ans, il a 64 ans, du jour au lendemain il est élu maire et il sait plus que moi comment faire du développement ? Ça, j'ai de la misère avec ça... je ne comprends pas ça.

Sur les 70 maires à peu près au Saguenay-Lac-Saint-Jean, il y en a certainement une dizaine qui savent très bien comment faire du développement économique. Je fais une hypothèse, là. Les 70, ils ont toute une opinion sur comment ça devrait se faire, mais il y en a peut-être juste 10 qui ont une compétence, qui ont une formation, qui ont une vision du développement. (Entrevue 11, le 30 août 2002 à Saint-Ambroise)

Quant aux mandats des membres, ils semblent diversifiés. Entre autres, chacun des membres est attiré à un des sept secteurs et siège sur des sous-comités. Pour la participation, un des observateurs a signalé que le taux de participation aux réunions du conseil d'administration n'était pas très élevé, surtout chez les gens de Chicoutimi. Il est clair que les causes sont en quelque sorte implicitement reliées au comportement de Ville de Saguenay.

## **2.2. Les comités**

Les membres du CA entretiennent de bonnes relations avec le comité exécutif, la direction et personnel. À travers plusieurs spécialités ou intérêts personnels, chaque membre du CA est appelé à siéger sur d'autres conseils d'administration. Il va de soi, selon plusieurs, que les fonctions et l'implication personnelle des membres demandent nécessairement qu'ils soient informés et donc présents à l'intérieur de différentes organisations. Aucune réglementation n'est imposée par le CLD pour empêcher un membre d'être administrateur d'autres structures.

Au sein même du CLD, il existe des comités ad hoc et/ou des comités permanents. En 2001, le CLD Fjord-du-Saguenay comptait six comités consultatifs sectoriels, dont :

- Un Comité Jeunesse ;
- Un Comité Économie sociale ;
- Un Comité Fonds local d'investissement ;
- Trois comités STAU (un par centre de services).

Les mandats de ces comités sont de procéder à l'analyse et faire des recommandations par rapport à l'appui financier du CLD auprès des entrepreneurs. Ils évaluent donc les conditions de prêts, assurent le suivi des projets acceptés et finalement, ils agissent en tant que conseillers auprès des orientations du CLD dans leur secteur respectif.

Ces comités sont constitués en fonction de l'expérience des gens, de leur intérêt mais aussi selon ce qu'ils peuvent apporter aux comités. Ce sont, dans la plupart des cas, des comités

composés d'élus du CA ou d'anciens membres. Mais surtout, ils sont formés sur une base participative et volontaire. Voici la liste des membres au 31 décembre 2001 :

Jeunesse :

Élisabeth Plourde  
Hélène Gagnon  
Josée Girard  
Guylaine Vézina  
Claude Tremblay

Économie sociale :

Joan Simard  
Sylvie Dubord  
Geneviève Siméon  
Fernando Lavoie  
André Tremblay

Fonds local d'investissement :

Léo April  
Lilianne Dufour  
Martine Gauthier  
Gilles Couture  
Yvon Simard

STAU Chicoutimi :

Clairette Pépin  
Jean-Rock Boulianne  
Roger Boivin  
Réjean Pilote  
Alain Grenon

STAU Jonquière :

Danielle Hudon  
Paul H. Bergeron  
Martin Taché  
Jean-Marie Pelletier  
Roger Boivin  
Lise T. Barette

STAU La Baie :

Johanne Dubois  
Patricia Tremblay  
Claude Tremblay  
Guy Bouchard  
Roger Boivin  
Luc Cliche

### 2.3. Les relations de pouvoir

Bien qu'il existait cinquante-deux organismes de développement économique sur le territoire de Ville de Saguenay, voici ce que nous avons pu répertorier d'après les commentaires des gens rencontrés au sujet des groupes actifs au plan du développement local. Selon un des intervenants, lors du dernier sommet économique organisé par le CRCDD, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean comptait cent quatre-vingt-douze agents économiques. Aujourd'hui, avance-t-il, c'est certainement le double, soit près de quatre cents que l'on retrouve sur le territoire.

Ça et les cinquante-deux organismes de développement présents juste à Saguenay, c'est beaucoup trop ! Par rapport aux clients, il y a une problématique importante : le client ne sait pas où donner de la tête. Je pense qu'on devrait justement essayer de canaliser le développement économique au sein d'un certain nombre d'organismes pour éviter d'enligner le promoteur et le client vers une même porte. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Les CLD sont des acteurs de première ligne en termes de développement local. Il y a aussi leur pendant fédéral, la SADC. De plus, le CRCDD, qui est en fait un organisme régional, influence les organismes de développement local mentionnés plus haut par leur orientation stratégique et leur planification. D'ailleurs, le plan d'action du CLD est en concertation avec celui du CRCDD. Les sociétés de développement sur le territoire sont donc les suivantes : le Centre de développement local Fjord-du-Saguenay, la Société d'aide aux collectivités du Haut-Saguenay et le Conseil régional de concertation et de développement. Nous pouvons aussi ajouter les associations touristiques, la Banque de développement du Canada, les carrefours jeunesse emploi, le Centre de hautes technologies de Jonquière, le Centre d'entrepreneurs et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC) et le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA). Comme acteur de deuxième et troisième ligne, on retrouve principalement, au niveau provincial : Emploi-Québec, le ministère de l'Industrie et du Commerce et le ministère des Ressources naturelles. Au fédéral, les ministères de Développement économique Canada, de Développement et ressources humaines Canada et le Conseil national de recherche du Canada sont aussi très importants.

Nous comptons également les Associations de marchands des centres-villes, les chambres de commerce et la Jeune chambre, les MRC, les bureaux des villes comme le commissariat

industriel, la SPEC et l'urbanisme, la Vallée de l'aluminium, le Réseau Trans-Al, le regroupement Action jeunesse-02, etc.

Comme partout ailleurs au Québec, le développement local passe aussi par divers réseaux ou maillages d'organismes mandatés localement pour encourager le croissance économique. Entre autres ici, il y a une table structurée au niveau des organismes fédéraux avec des rencontres mensuelles.

Tous les organismes fédéraux font partie de ça. Exemple, le directeur du Centre des données fiscales siège là-dessus, des gens du recrutement des Forces armées, le commandant de la base de Bagotville, etc. Le but de cela est de créer des liens entre les différents organismes fédéraux : de se connaître et de s'entraider, moi je vis telle problématique, est-ce qu'il y a quelqu'un qui peut m'aider là dessus ? (Entrevue 8, le 26 juin 2002 à Chicoutimi)

Il y avait aussi le réseau d'intervenants, la table de synergie régionale. Il y avait un représentant du ministère de l'Industrie et du Commerce, un représentant de Développement économique Canada, un représentant de la SADC, un du CLE, un du CLD, un de la BDC, etc. Le but était de partager l'expérience de chacun pour devenir un meilleur intervenant économique et donc, pour mieux aider les chefs d'entreprises.

Parmi les groupes actifs au plan du développement local, ceux mentionnés ci-haut entretiennent tous de près ou de loin des relations avec le CLD. Ces relations s'établissent souvent sur une base informelle. Les intervenants participent à divers congrès, sommets, réseaux ou tables de concertation afin de bien connaître le rôle de chacun. Dans la majorité des cas, il semble que les liens d'affaires se limitent à cela.

Cependant, avec le CLE, il y a des ententes de gestion et de partenariat plus formelles quant au programme Soutien au travailleur autonome.

Même si elle était présente sur le territoire avant la création des CLD, la SADC est encore considérée comme un organisme qui dédouble les services. Il semble certain que le mandat du CLD est plus large et plus gros que celui de la SADC, mais sur le terrain, il semblerait que ce soit une anomalie politique. Cependant, les intervenants ne s'entendent pas tous. Pour certains autres, il est clair qu'ils ont un rôle complémentaire. « Le CLD, c'est pour le développement de l'entrepreneursip et la SADC, pour financer les projets. » (5, 2002-06-19)

En règle générale, les intervenants ne veulent pas faire le relevé des mauvaises coopérations entre les organismes. Les cas qui reviennent en mémoire sont toujours reliés à des comportements individuels. La constante est que les organismes oublient leur mandat premier qui est d'aider les organisations, des entreprises et des personnes. Souvent, l'acquisition d'un certain prestige et la recherche d'une valorisation individuelle amèneraient la compétition.

D'autres soulignent qu'avec les intervenants du CLD du Fjord, il y a toujours eu une belle collaboration, pas seulement au niveau du financement et des dossiers, mais également au plan d'activités communes telles que la Foire champêtre et le Gala Méritas.

Nous ne pourrions passer sous silence les nombreuses divergences et querelles internes entre le maire Jean Tremblay et le CLD. À l'approche d'une restructuration en matière de développement local, Ville de Saguenay semble créer un très grand écart entre la coopération et la concertation. L'enjeu est de taille. L'attitude de Ville de Saguenay démotive certes plusieurs intervenants que nous avons rencontrés, mais serait encore plus nuisible pour le développement et l'implantation de nouvelles entreprises sur les limites de son territoire.

Au sujet de la nouvelle structure de développement de Ville de Saguenay, le ministère des Régions nous répond que :

Le maire Tremblay devra respecter les collèges électoraux, jamais on n'acceptera qu'un CLD soit une succursale d'une personne ou d'une ville. Il faut obligatoirement un conseil d'administration qui va être totalement indépendant et qui va rendre des comptes. Nous autres, c'est nos conditions pour donner trois millions à Ville de Saguenay. Aussi, pas question qu'il nomme lui-même le directeur de sa structure. (Entrevue 5, le 19 juin 2002 à Jonquière)

Les guerres de pouvoir semblent exceptionnelles sur le territoire qui concerne cette étude. Dans toutes les autres MRC, on n'a pas ce problème-là. On l'a juste au Saguenay. (Entrevue 5, le 19 juin 2002 à Jonquière)

Il y a plusieurs personnes qui s'entendent pour dire que le développement régional, ça se fait ensemble, et que le climat actuel va briser l'élan d'un développement éventuel. Entre autres, les gens voient des relations d'affaires qui sont en train de se briser, il y a des personnes qui quittent la région à cause du climat malsain qui est entretenu.

## **2.4. Le développement local**

Chacun possède sa propre définition du développement local. Que cela s'applique à la création ou au maintien d'emplois, à la formation et à la jeunesse, tous s'entendent pour dire qu'il est maintenant temps de passer à l'action. Dans une approche très positive, quelques intervenants disent regarder les enjeux pour s'assurer de ne pas passer à côté de quelque chose qui serait intéressant. D'autres personnes interrogées sont plus soucieuses en ce qui concerne la relève.

Moi, je pense à ma fille qui a 20 ans et j'aimerais qu'elle habite en région, elle suit un bacc. à l'université et je voudrais qu'elle y trouve sa place par un emploi intéressant. (Entrevue 6, le 19 juin 2002 à Chicoutimi)

Selon quelque autres, le développement local est un développement qui est lié à une municipalité, c'est plus petit que le développement d'une MRC. « Chaque municipalité est en droit et peut espérer avoir ses particularités, ses forces » (entrevue 10, le 30 août 2002). Ils

avancent aussi que c'est la contribution de tous et de chacun qui permet l'amélioration de la qualité de vie d'un territoire.

En se référant à un intervenant et à Bernard Vachon qui a amené une autre notion au développement, il ne faudrait jamais dissocier le développement local, du régional ou du national :

Se développer localement en se préoccupant du global, c'est contribuer positivement !

Même si je crée une job à Saint-Ambroise et que j'en coupe une à Bégin, on n'a pas fait grand-chose, on a même été dans le négatif. Par contre, si j'en crée 12 à Bégin et que j'en coupe une à Saint-Ambroise, ça a peut-être du bon sens. Il faut regarder l'impact de façon globale pas juste dire qu'on a créé un job. (Entrevue 11, le 30 août 2002 à Saint-Ambroise)

Toujours selon son opinion, nous devrions donc dissocier le développement local et la croissance.

La croissance, c'est par exemple qu'on a construit un Loblaws à Chicoutimi, ça va créer 100 emplois, 12 millions d'investissement mais l'impact que ça va avoir sur le développement de l'épicerie de Laterrière et celle de Saint-Ambroise, est négatif parce qu'elles vont voir leurs chiffres d'affaires diminuer. (Entrevue 11, le 30 août 2002 à Saint-Ambroise)

Pour cet autre répondant, le développement local passe obligatoirement par un examen de conscience.

Peut-être, qu'à certains niveaux, on aurait avantage à unir certaines organisations pour maximiser les interventions.

Moi, je pense que les organismes en développement économique auraient avantage à s'asseoir et à regarder ensemble les mandats de chacun. Pour exercer du bon développement local, regardons le client en se demandant si on peut l'aider, si moi je ne suis pas capable, il y a à côté une entreprise qui est capable de l'aider. Nous, c'est pas notre mandat. Je l'envoie là et je suis sûr qu'il va avoir du service et ils sont capables de l'accompagner. (Entrevue 6, le 19 juin 2002 à Chicoutimi)

Le développement local passerait donc, de l'avis de plusieurs, par une structure à guichet unique, un lieu physique où il y aurait plusieurs organismes, une structure qui couvre tout le développement d'un territoire. Pour palier à la duplication de services, mais surtout pour accentuer le service à la population et ainsi faire croître le développement local, voici ce que les gens suggèrent :



Il faudrait qu'il y ait une seule porte, une seule adresse Internet, un seul numéro de téléphone où l'entrepreneur appelle et il veut partir une entreprise, et eux autres leur rôle ça serait de connaître les organismes qui gravitent autour, les réunir pour pouvoir maximiser l'intervention. Les commentaires que les gens nous donnent, c'est qu'ils ne veulent pas être obligés de répéter leur projet à différents intervenants. (Entrevue 6, le 19 juin 2002 à Chicoutimi)

Il apparaît que peu de gens soient enclins à faire du développement à plus petite échelle à Saguenay. La difficulté, quant à ce type de développement reviendrait au fait qu'on a toujours développé le milieu en fonction de la grande entreprise.

Transformation du bois, de l'agriculture et de l'aluminium. Tout est encouragé vers ça. C'est assez, il faut comprendre que nos localités doivent se développer par d'autres secteurs.

Plusieurs PME qui n'ont que ces grandes organisations pour clients sont dépendantes et donc ne cherchent pas à se développer d'avantage. (Entrevue 6, le 19 juin 2002 à Chicoutimi)

Revenons sur cet aspect de la gestion qui est reconnu comme étant un obstacle au développement de la MRC Fjord-du-Saguenay. Il a été porté à notre attention que les projets qui naissent aboutissent à un échec un an ou deux ans après. Pourquoi ?

Parce qu'on n'a pas su développer. On possède les bonnes connaissances techniques, mais on n'a pas su développer notre marché. Donc c'est une lacune. Les entrepreneurs d'ici sont de bons manufacturiers, sauf que ce ne sont pas des bons vendeurs, souvent ce sont des bons gestionnaires mais dans la gestion, il y a la fonction de marketing, la fonction de vente également.

Et ça, ils n'aiment pas ça. Ils sont habitués d'avoir une demande, d'avoir des gens qui les appellent, ils sont habitués d'avoir le téléphone qui sonne et qui demande : peux-tu me fabriquer telle chose ? Mais ce n'est plus ça aujourd'hui. Aujourd'hui, il faut aller aux devants, il faut être actif. (Entrevue 8, le 26 juin 2002 à Chicoutimi)

Nous retenons que le développement local passe par le travail, le partage d'expertise et de problématiques communes, l'amélioration de certains éléments de gestion et également le développement de nouveaux produits. À l'heure des statistiques où une entreprise sur huit seulement résisterait à ses cinq premières années d'existence, la notion de suivi prend aussi toute son importance comme élément majeur du développement local. En créant des entreprises qui se soldent par un échec au bout de deux, trois ou quatre ans, nous n'atteignons pas l'objectif de relancer l'économie et de créer de l'emploi.

### 2.4.1. *Orientations stratégiques et axes de développement*

Au niveau de Ville de Saguenay, on dénonce le fait qu'aucun plan stratégique n'ait encore vu le jour. Un conseiller municipal nous a d'ailleurs mentionné ne pas être au fait des stratégies régionales.

Pour ce qui est des orientations propres au CLD Fjord-du-Saguenay, nous les découvrons à même le plan d'action local pour l'économie et l'emploi rédigé en décembre 2000. Il est clair que le plan d'action du CLD tire son inspiration et son arrimage des autres planifications telles que celle du CRCO, le plan régional en matière de main-d'œuvre et d'emploi ainsi que le schéma de développement de la MRC. Voici maintenant les six axes de travail du CLD :

- Développer l'expertise du CLD ;
- Améliorer les pratiques actuelles du CLD ;
- Modifier/adapter les fonds du CLD ;
- Contribuer à réaliser diverses études, documents ou analyses ;
- Demander des appuis ou des positionnements au CLD ;
- Avoir des orientations spécifiques pour les secteurs majeurs de l'économie.

Voici la liste des priorités d'action du CLD Fjord-du-Saguenay :

- Aluminium ;
- Commerce et service ;
- Développement industriel ;
- Économie sociale ;
- Énergie ;
- Forêt et industries connexes ;
- Industries agroalimentaires ;
- Jeunes promoteurs ;
- Nouvelle économie ;
- Ressources minérales ;
- Tourisme ;
- Transport et communications ;
- Ruralité ;
- Mesure soutien au travailleur autonome ;
- Services publics d'emploi.

Essentiellement, les objectifs précis du CLD pour l'année 2001 étaient de faciliter l'accès au financement pour les entrepreneurs, de renforcer l'expertise conseil de l'équipe en place et d'identifier le suivi des dossiers de démarrage, d'expansion ou de redressement.

### 2.4.2. *L'impact des fusions municipales*

Au départ, les informations que nous avons recueillies montrent que Ville de La Baie voulait avoir son propre CLD. Le débat était que cette ville ainsi que le Bas-Saguenay pouvaient être une MRC et créer leur propre CLD. L'idée d'avoir fait de Ville de Saguenay une MRC, d'y enclaver la MRC rurale sur tout un territoire qui part de Larouche jusqu'au Bas-Saguenay serait pour plusieurs farfelue et incohérente. Il est d'autant plus clair que Ville de Saguenay déséquilibre le Saguenay par rapport à la force du nombre. Le rural qui se retrouve à proximité de la grande ville risque fort d'y perdre gros.

Les municipalités rurales sont toutefois en train de s'organiser, elles ont un territoire plus grand que Ville de Saguenay et comptent à peu près 30 000 ou 40 000 de population. Il ne faudrait donc pas les mettre de côté. Selon plusieurs, elles ont leur raison d'être. Pour elles, les enjeux sont très grands et les risques aussi.

Même si les querelles entre le Lac-Saint-Jean et le Saguenay ne datent pas d'hier, l'impact des fusions des sept municipalités, qui forment Ville de Saguenay, est perçu négativement.

Il ne faudrait pas croire que les effets dévastateurs de la croissance de Ville de Saguenay sur les municipalités rurales soient uniquement dus à la fusion. En fait, depuis quelques années, le Lac-Saint-Jean subit lui aussi un ralentissement économique. Il est certain que la peur quant à la taille de la nouvelle Ville Saguenay et l'impact de développement que ceci pourrait avoir inquiète plusieurs. L'arrivée du Club Price et d'Ameublement Tanguay est un exemple concret. En venant s'installer ici, ces entreprises visent les marchés du Saguenay, du Lac-Saint-Jean, mais aussi celui de la Côte-Nord.

Ici on ne voit peut-être pas les effets néfastes de ces grandes surfaces, mais les municipalités en périphérie, elles, ont tout à perdre. Les gens du Lac et de Baie-Comeau viennent une fois par semaine faire leurs commissions ici. Ça, c'est une perte énorme pour les commerces locaux. (Entrevue 11, le 30 août 2002 à Saint-Ambroise)

Les points positifs espérés par la fusion se situent surtout autour de la cohésion. Les intervenants espèrent que les habitants et les acteurs économiques vont cesser de se monter les uns contre les autres. Les guerres de clocher seraient, ils l'espèrent, choses du passé.

Une autre dimension apportée quant à l'impact des fusions traite du changement dans les relations d'affaires. Changement en ce sens qu'il y a beaucoup de gens qui n'exercent plus les mêmes fonctions.

Je dirais que depuis près d'un an, on n'a plus de relations parce que beaucoup de gens ne sont plus là. C'est peut-être des réseaux de contacts à redévelopper parce que les gens ne nous connaissent pas nécessairement. (Entrevue 8, le 26 juin 2002 à Chicoutimi)

D'un point de vue plus technique, depuis le premier janvier 2002, le CLD Fjord-du-Saguenay est devenu CLD Saguenay avec les limites de la nouvelle Ville de Saguenay. Le CLD avait un contrat avec Chicoutimi, Jonquière et La Baie. Le premier changement annoncé par la fusion municipale est qu'une partie du budget sera transférée dans le nouveau CLD rural. C'est que le CLD a été amputé du territoire dit rural. Donc, avec les treize autres communautés qui formaient la ruralité, l'entente a été suspendue. Deuxième chose, abolition des ententes avec la SDJ, la SOPEC et la SODELB. Le CLD maintient les mêmes employés dans les mêmes bureaux mais maintenant, ils travaillent directement pour le CLD. Donc, le CLD opère une corporation autonome depuis seulement dix mois.

### **3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT**

#### **3.1. Le Plan de développement (PALÉE)**

Quand cet exercice a été fait au niveau local, il est évident que les interlocuteurs avaient une idée des problématiques de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Au niveau de la conception du plan d'action local pour l'économie et l'emploi, comme nous l'avons mentionné précédemment, il y a eu tout un arrimage en matière de stratégies de développement régional. Le plan découle donc des grandes orientations du CRCD. Cependant, durant l'année 2000, le plan de développement a été réalisé pour la première fois à l'échelle du Saguenay.

Une douzaine de tables couvrant les secteurs stratégiques de l'économie ont pris part à la conception du plan. Il y a eu trois rencontres pour chacune des tables de concertation et plus de cent cinquante entrepreneurs ou experts du milieu ont contribué à l'ensemble du processus qui s'est échelonné de mars à décembre 2000. Il ne faut pas oublier que la réalisation de ce plan a été fortement aidée par des partenaires comme les CLE, la MRC Le Fjord-du-Saguenay, les SADC, les élus municipaux, le ministère des Régions ainsi que les autres CLD de la région.

Suite aux attentes du ministère des Régions, la démarche d'élaboration du PALÉE visait la rencontre des objectifs suivants : Établir un diagnostic de chaque secteur, valider ce diagnostic par des experts et entrepreneurs et finalement, l'identifier les axes et les moyens d'action.

Depuis le dépôt, en décembre 2000, aucune actualisation officielle n'a été apportée au plan d'action.

#### **3.2. Les ressources du CLD**

##### **3.2.1. Budget de fonctionnement**

Relativement au financement du CLD, lors de sa création en 1998, il a été établi que seul le montant de 1 \$ *per capita* s'appliquera et que pour le reste de l'argent alloué, le ministère fera preuve de souplesse. Il est aussi inscrit à même le procès-verbal de la première assemblée générale que les municipalités formant la MRC devront, sous obligation du ministère des Régions, mettre autant d'argent dans le développement économique qu'en 1996.

Dès la première année, soit 1998, les administrateurs du conseil du CLD Fjord-du-Saguenay se sont aperçus que le financement qu'ils recevaient du ministère des Régions était très insuffisant et très inéquitable par rapport à d'autres MRC comparables. Ce sous financement, jugé chronique dans le rapport annuel de 1998, fut surmonté durant cette première année parce que le CLD n'a pas opéré. En 1999, le déficit a été épongé car le CA a accepté un budget draconien. Cette situation a impliqué des écarts salariaux entre les ressources humaines. Ainsi, dès le début de l'année 2000, la survie du CLD était menacée et compromise.

Il est difficile d'évaluer clairement et indépendamment les budgets de fonctionnement de 1998 et 1999. Nous notons cependant que durant ces deux années, le CLD Fjord-du-Saguenay a conclu une vingtaine d'ententes avec plusieurs intervenants pour un total de près de cinq millions de dollars. Il bénéficiait alors d'un fonds d'intervention d'un million de dollars.

### 3.2.2. *Ressources humaines*

En juin 2002, le CLD Fjord-du-Saguenay dispose de vingt-huit employés. Au total, dix-sept agissent en développement direct avec les entreprises et les autres font de l'animation économique. Le directeur considère que son personnel est insuffisant. Il souligne aussi que 2002 est une année de changements exceptionnels, car six personnes sont parties depuis janvier. Jusqu'à maintenant, quatre employés ont été remplacés. De l'avis de presque la majorité des acteurs rencontrés, les ressources humaines du CLD devront être plus spécialisées.

**TABLEAU 11**  
**Les ressources humaines**

<b>Membres du personnel au 31 décembre 2001</b>			
	<b>Siège social</b>		
Directeur	Roger Boivin		
Adjointe au directeur	Chantale Roberge		
Adjointe administrative	Hélène Côté		
Gestionnaire de portefeuille	Denis Thibeault		
Conseiller senior aux entreprises	Claude Spence		
	<b>Centre de services Chicoutimi</b>	<b>Centre de services Jonquière</b>	<b>Centre de services La Baie</b>
Directeur		Lise T. Barette	
Responsable centre de services	Réjean Pilote		Luc Cliche
Soutien administratif		Sylvie Caron	
Réceptionniste	Sonia Gilbert		
Secrétaire-comptable			Linda Pedneault
Conseiller aux entreprises	Claude Bouchard Roger Dallaire Luc Desbiens Michel Fortin Marlaine Leclerc	Mireille Anctil Joanne Lapointe Julie Bertrand Ghislain Deschênes Luc Tremblay	Sheila Bourque Marcel Desautels Isabelle Gagnon
Conseiller aux entreprises et analyste financier	Alain Grenon	Claudia Fortin	
Agente de recherche	Nathalie Dufresne		Nathalie Gagnon

<b>Agents de liaison ruraux :</b>	Jean Bergeron	Ane-Lise Minier
	François Bergeron	Julie Therrien
	Patricia Durand	Josée O'Connor
	Alain Gagné	Nadia Tremblay
	Éric Lavoie	
	Martin Gagné	
	Jacqueline Gravel	
	Isabelle Larouche	

Des quarante ressources humaines du CLD, vingt-six étaient aussi de ce nombre en 1999. Donc, depuis deux ans, quatorze nouveaux employés se sont greffés à cette organisation.

### **3.3. Les fonds, volets ou mesures**

#### **3.3.1. La mission des fonds, volets et mesures**

##### **Fonds local d'investissement (FLI)**

D'après le plus récent rapport annuel, on constate que le CLD a contribué à 1 696 968 \$ du FLI depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1999. On y révèle également que 45 projets d'entreprises, sises sur le territoire de la MRC Fjord-du-Saguenay, ont été supportés financièrement. Un total de 13,2 millions de dollars d'investissement a été fait et 481 emplois ont été créés ou maintenus.

La mission de ce fonds est considérée comme étant un investissement en termes de placements. Afin d'assurer la pérennité du fonds, les administrateurs ont accordé du financement qui, la majorité du temps, était constitué de contributions remboursables. En règle générale, il s'agit d'un prêt sans garantie de 25 000 \$ à 100 000 \$. Il s'adresse aux entreprises en démarrage ou en expansion. Tous les secteurs d'activité économique sont admissibles, y compris ceux provenant de l'économie sociale. Les critères d'investissement sont la rentabilité du projet à court terme, un secteur ayant peu de concurrence, une mise de fonds exigée de 20 % des coûts du projet, la création d'emplois et l'expérience pertinente du promoteur.

##### **Fonds d'économie sociale (FES)**

Depuis 1999, le CLD constate que l'économie sociale continue à se développer au sein de la MRC. D'ailleurs, trente-trois projets ont été acceptés pour un montant total de 573 520 \$. La réalisation de ces projets s'est traduite par des investissements de 4 444 207 \$ et par la création ou le maintien de 264 emplois.

Ce fonds s'adresse spécifiquement à toute entreprise d'économie sociale en démarrage ou en consolidation. L'organisme sollicitant les services du CLD doit être à but non lucratif et l'aide financière accordée prend, la forme d'une contribution non remboursable pouvant atteindre un maximum de 25 000 \$ répartis sur deux ans. Un soutien technique peut également être offert.

L'entreprise doit faire la démonstration qu'elle créera des emplois durables et de qualité. De plus, la preuve de la rentabilité sociale et économique doit être apportée par les promoteurs.

### Jeunes promoteurs (JP)

Ce fonds s'adresse aux personnes âgées entre 18 et 35 ans qui désirent créer ou acheter une entreprise. L'aide financière peut prendre deux formes différentes : elle peut être une contribution non remboursable allant jusqu'à un maximum de 5000 \$ pour la réalisation d'études de préféabilité ou elle peut, toujours selon une contribution non remboursable, accorder de 10 000 \$ à 15 000 \$ par projet.

L'admissibilité à ce fonds exige que le promoteur présente une mise de fond de 30 % du montant accordé. Encore une fois, l'état de la concurrence et la rentabilité sont prises en considération. En aucun moment le projet ne doit avoir d'impacts négatifs sur les entreprises déjà existantes.

Le CLD a le devoir de promouvoir et de supporter le développement de l'entrepreneurship chez la clientèle des 18-35 ans. Au cours des années 1999 à 2001, les activités du CLD en matière de fonds Jeunesse se traduisent par le support à soixante-quatre entreprises. Dans le cadre de ce programme, c'est 517 472 \$ de subventions qui ont été octroyées et 214 nouveaux emplois maintenus ou créés.

### Mesure de Soutien au travailleur autonome (STA)

Comme partout ailleurs au Québec, le CLD Fjord-du-Saguenay est administrateur de cette mesure conjointement avec le Centre local d'emploi (CLE). La mesure vise à fournir de l'aide technique et financière afin de permettre aux entrepreneurs de réintégrer le marché du travail en créant leur propre entreprise ou en devenant travailleurs autonomes. Toutes les clientèles sont admissibles à cette mesure. Le soutien technique peut être apporté par de l'encadrement, des conseils pour le pré-démarrage et la réalisation de plans d'affaires. L'aide financière est principalement consacrée aux prestataires d'assurance-emploi ou d'assistance sociale.

Grâce à cette mesure, 249 projets d'entreprise ont vu le jour depuis 1999. De plus, 2 987 136 \$ ont été octroyés en subventions salariales. Depuis, le STA a permis la création ou le maintien de 406 emplois.

### Mesure de suivi

La mesure de suivi consiste en un service-conseil gratuit et individualisé auprès de la clientèle de 35 ans et moins. Cette aide conseil s'applique aux entreprises ayant démarré avant le 1<sup>er</sup> janvier 1998 et est valide pour une durée de trois ans.

Les objectifs de cette mesure sont de favoriser l'autonomie des entrepreneurs en termes de gestion, de leur permettre d'avoir une vision globale, de développer l'habitude de consulter des experts et de favoriser leurs réseaux d'affaires.



Depuis 1999, 6674 heures de consultation ont été affectées aux entrepreneurs pour le suivi. La valeur des interventions se chiffre à 233 562 \$.

### Fonds de la SOLIDE

Depuis 1999, le MRC, par le biais du CLD, a supporté treize projets pour un montant total de 538 000 \$. La réalisation de ces projets s'est traduite par des investissements de 8 903 678 \$ et par la création ou le maintien de 178 emplois.

La Société locale d'investissement, dans le cadre du développement de l'emploi, peut consentir des prêts de 5000 \$ à 50 000 \$. Ce fonds s'adresse spécifiquement à toute entreprise à but lucratif en phase de démarrage ou d'expansion dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire de l'économie.

### Programme d'aide aux entreprises d'économie sociale œuvrant dans le secteur de la gestion des matières résiduelles

Conjointement avec le ministère de l'Environnement, ce fonds s'adresse spécifiquement à toute entreprise d'économie sociale œuvrant dans le secteur des matières résiduelles. Ce programme cible les groupes environnementaux, les coopératives ou les OBNL.

Depuis 1999, le CLD a contribué financièrement à plus de trois projets pour un montant total de 610 000 \$. Les investissements totalisent près de 800 000 \$ et ont permis le maintien ou la création de quinze emplois.

### Fonds de recherche et de préféabilité ou fonds d'aide au pré-démarrage et aux projets structurants

Ce fonds a pour but d'aider financièrement les promoteurs ayant un projet de démarrage ou d'expansion visant des marchés hors-région. Sous forme de contribution non remboursable d'un maximum de 10 000 \$, l'entrepreneur devra faire l'étude initiale du développement de son projet. Toutes les entreprises dans la transformation des ressources, l'innovation ou l'exportation sont admissibles.

Durant les années 1999 à 2001, dix-neuf entreprises se sont vues accorder 241 261 \$ en aide financière. Ce fonds a aussi permis des investissements totaux frôlant les 1,2 millions de dollars et il a permis le maintien ou la création de vingt-cinq emplois.

D'autres programmes ou fonds ont également encouragé plusieurs projets d'entreprises. C'est le cas entre autres de Tremplin et de Déclic PME.

### Déclic-PME

En collaboration avec Investissement Québec et le CLD Fjord-du-Saguenay, ce programme financier s'adresse aux entrepreneurs sans expérience pour des petites entreprises.

Depuis 2000, sept entreprises se sont prévaluées de ce programme, pour une aide financière de 500 048 \$ et 77 emplois ont été créés ou maintenus. Les investissements totaux sont de l'ordre de 1 723 800 \$.

### Tremplin

Il s'agit d'un programme de création de nouveaux emplois en entreprises pour les finissants universitaires et collégiaux liés aux programmes d'administration. Sous l'initiative de Ville de Saguenay et du CLD présent sur son territoire, ce programme tente de contrer le phénomène de l'exode des jeunes. Sur une période de quatre ans, il vise la création de 160 emplois par un financement de 2,3 millions de dollars. C'est donc sous forme d'appui financier représentant 50 % de la rémunération du finissant pendant vingt-six semaines que l'entreprise peut en faire la demande.

À la lumière de l'origine de toutes les contributions décrites plus haut, on peut dire que plusieurs partenariats sont nés entre divers organismes et le CLD Fjord-du-Saguenay pour la gestion de fonds, d'une mesure ou d'un programme.

#### 3.3.2. *Les étapes d'analyse d'un projet*

- Premièrement, il y a les critères d'admissibilité : est-ce que le promoteur est éligible à un fonds ou à une mesure ? Il faut s'assurer que les critères de base soient respectés. C'est en quelque sorte la porte d'entrée ;
- Deuxièmement, c'est la réalisation technique du dossier : c'est-à-dire qu'il y a des gens qui élaborent les dossiers et les plans d'affaires avec le ou les promoteurs ;
- Troisièmement, l'analyse financière : à cette étape, la rentabilité financière et la capacité d'emprunt de l'entrepreneur, par rapport au coût du projet, sont analysées ;
- Quatrièmement, l'analyse du comité de secteur. Le comité analyse le projet en fonction d'abord de la viabilité ; il faut que le client puisse en vivre. Il regarde aussi l'aspect concurrentiel. En somme, les gens faisant partie du comité ne pensent pas que les critères soient trop rigides, mais ils ont le devoir de faire une sélection rigoureuse.

Aucune statistique sur le pourcentage des projets refusés pour chacun des fonds, volets ou mesure n'est disponible ou comptabilisée depuis la création de ce CLD.

Selon les informations que nous avons recueillies, il serait anormal que des projets innovateurs soient refusés. Les critères, bien qu'ils soient jugés rigoureux, ne seraient pas trop rigides et n'augmenteraient pas de façon régulière les refus. Il faut cependant spécifier que, selon l'avis des acteurs économiques, les critères renforcent souvent les projets et de ceux-ci, seuls ceux qui ont réellement un bon projet ou sont des bons promoteurs vont aboutir.

Je peux dire par contre qu'il y a des gens qui n'ont pas abouti dans leur projet parce qu'ils n'y croyaient pas assez. Quelqu'un qui n'a rien devant lui ne peut pas partir une entreprise, il a beau avoir une très bonne idée ça prend un minimum de capital. Ça dépend aussi de la situation, une partie de notre clientèle sont des gens qui n'ont pas de revenus. (Entrevue 8, le 26 juin 2002 à Chicoutimi)

Le seul critère incontournable est la concurrence. D'abord, il y a certains domaines qui ne sont pas priorisés, par exemple la restauration, la construction ou les dépanneurs. La seule exception dans ces domaines d'activités est lors d'un rachat. Normalement, le tertiaire n'est pas souvent mis à profit. Mais les intervenants ajoutent qu'il s'agit d'un critère qui protège les promoteurs parce qu'il y a une certaine saturation dans ces marchés et que personne n'y gagne.



## **4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS**

### **4.1. Les activités organisées et les services offerts par le CLD**

Le CLD Fjord-du-Saguenay dit qu'il peut compter sur l'engagement d'une équipe qui contribue chaque jour par ses actions au développement des collectivités partout sur son territoire.

Une équipe engagée dans différents comités :

- Carrefour jeunesse emploi Saguenay ;
- Comité de formation en économie sociale - commission scolaire des Rives du Saguenay ;
- Comité expert pour les plans d'affaires des étudiants en technique de travail ;
- Concours québécois en entrepreneurship, comités locaux ;
- Coopérative de la polyvalente de La Baie ;
- Coopératives jeunesse de service Arvida, Bagotville, Ferland-et-Boilleau, Jonquière, Laterrière, Larouche, Saint-Ambroise, Saint-Charles-de-Bourget, Saint-Honoré, Shipshaw ;
- Galas des chambres de commerce ;
- Journée de l'emploi à l'UQAC ;
- Jeunes volontaires, comités locaux ;
- Place aux jeunes ;
- Salon des jeunes ;
- Émission communautaire pour Shipshaw.

Des initiatives du CLD en support à l'entrepreneuriat :

- Activité de mentorat ;
- Activités sur l'entrepreneurship pour les jeunes de Shipshaw ;
- Colloque « Un volet d'économie sociale ? Une option à notre portée ! » ;
- Comité économique Jonquière ;
- Enregistrement et diffusion d'une émission au canal communautaire ;
- Mini-entreprise écoles secondaires ;
- Mission d'affaires beauceronne ;
- Regroupement des organismes de récupération de matières résiduelles ;
- Réseaux d'entreprises Jeunesse, Fusion, Le parcours, Jonquière, Kénogami (animation) ;
- Semaines de l'entrepreneurship à Jonquière et à La Baie.

Des formations et de l'information en soutien aux acteurs du développement :

- Formation en comptabilité et en finance aux étudiants en technique de travail social ;
- Formation sur la production à valeur ajoutée ;
- Formation sur le commerce électronique ;
- Sessions de formation pour les entrepreneurs en comptabilité, anglais, marketing et technique de vente.

### Une présence aux colloques et salons de la région :

- Colloque Carrefour de l'innovation ;
- Colloque CREPAS sur le Forum d'engagement ;
- Journée de réflexion sur les industries culturelles du Saguenay–Lac-Saint-Jean ;
- Emploithon 2001 ;
- Événements Emploi 2001 de Jonquière, La Baie et Chicoutimi avec les CLE ;
- Foire champêtre Saguenay avec les deux SADC ;
- Foire des villages à Montréal avec les autres CLD de la région ;
- Forum sur l'entrepreneurship au féminin ;
- Journée de l'emploi à l'UQAC ;
- Mini-colloque au Carrefour de santé Jonquière ;
- Salon des jeunes ;
- Semaines de l'entrepreneurship de Jonquière et La Baie.

### Solidaire des organismes du développement local :

- Participation à 12 comités d'adaptation de la main-d'œuvre d'entreprises ;
- Co-gestion, Centre de formation et de développement en métallurgie ;
- Comité de revitalisation de Kénogami ;
- Comité de vigie des entreprises de Jonquière ;
- Comité de prévention de Saint-Ambroise ;
- Comité de relance de Saint-Fulgence ;
- Comité 216 des Oblats ;
- Comité Fjord-Cévennes ;
- Corporation de développement intégré des ressources de Bégin ;
- Groupe de travail pour l'implantation de l'usine de traitement de la brasque usée ;
- Les Rues principales de La Baie, comité animation et promotion ;
- Regroupement des organismes communautaires de La Baie/Bas-Saguenay ;
- Société ambrosienne de développement économique ;
- Table de concertation La Baie/Bas-Saguenay.

### Participation à des organismes régionaux et québécois :

- Association régionale des CLD ;
- Association des CLD du Québec (ACLDQ) ;
- Branché en affaires ;
- Commission sectorielle sur le développement social ;
- Comité CREPAS (Forum d'engagement, l'entrepreneuriat en milieu scolaire, Forum régional du Chantier école-entreprise-milieu) ;
- Comité d'attribution des fonds pour Centraide ;
- Concours québécois en entrepreneurship, comité régional ;
- Conférence administrative régionale CAR ;
- Présentation d'un mémoire au BAPE sur la pertinence du projet hydro-électrique de la Manouane ;
- Fonds d'investissement régional pour la micro-entreprise ;
- Jeunes entreprises Saguenay–Lac-Saint-Jean ;
- Service régional de développement des exportations (SERDEX), conseil d'administration ;
- Société des fabricants régionaux - participation au projet portail ;
- Table de concertation de lutte contre la pauvreté ;

- Table d'économie sociale ;
- Table agro-alimentaire régionale ;
- Comité de maximisation des retombées d'Hydro-Québec.

#### Activités de développement des compétences du personnel :

- Atelier - Implantation du commerce électronique dans les entreprises ;
- Congrès annuel de l'Association des CLD ;
- Congrès annuel de l'Association des professionnels en développement économique du Québec ;
- Congrès de la Fondation de l'entrepreneurship du Québec ;
- Conférence - Les affaires électroniques ;
- Conférence - L'exportation et la PME ;
- Conférence - Réseautage ;
- Conférence - Comment faire des affaires avec Abitibi-Consolidated ;
- Colloque entrepreneurship jeunesse ;
- Formation - Analyse et structure d'un projet de développement ;
- Formation - Outil de gestion informatisé de l'ACLQ ;
- Formation - Commerce électronique ;
- Formation - Comment analyser et structurer un projet d'expansion ;
- Formation - Conseiller et aider les entrepreneurs ;
- Formation - Conseiller sans perdre patience ;
- Formation - Coordonnateur du mentorat ;
- Formation - Créativité et opportunisme en développement économique ;
- Formation - Économie sociale, Université rurale du Québec ;
- Formation - Entreprise en difficulté, SOLIDEQ ;
- Formation - Évaluation du potentiel de croissance ;
- Formation - Excel ;
- Formation - Gestion du stress, du temps et des énergies ;
- Formation - Fiscalité et démarrage d'une entreprise par Revenu Québec ;
- Formation - Initiation au développement économique ;
- Formation - Le courriel, la sécurité informatique et la publicité d'un site Internet ;
- Formation - Le Kaiser, ministère de l'Industrie et du Commerce ;
- Formation - Lotus Notes ;
- Formation - Marketing Internet, catalogues et veille stratégique ;
- Formation - Nouvelle économie ;
- Formation - Power point ;
- Formation - Programme d'aide pour entreprises de l'économie sociale, secteur gestion des matières résiduelles ;
- Formation - Réseautage d'entreprises ;
- Formation - Solidarité rurale pour agents ruraux ;
- Formation - Word avancé ;
- Séance d'information - Coopérative de développement régional 02 ;
- Séance d'information - Développement économique communautaire ;
- Séance d'information - Entrepreneurship (SEMO) ;
- Séance d'information - Évaluation du potentiel de croissance ;
- Séance d'information - Fonds de diversification économique (SDER) ;
- Séance d'information - Gestion des matières résiduelles (Conseil régional de l'environnement) ;
- Séance d'information - Service du CAMO pour personnes handicapées ;
- Séance d'information - Programmes d'aide financière du gouvernement du Québec.

Pour ce qui est des services offerts, notons l'accueil des promoteurs, la consultation et le service de référence vers une autre structure, le cas échéant. En 2001, le service de première ligne a rencontré au moins 703 clients. Ils ont fait l'objet de 1 169 interventions, c'est-à-dire une moyenne de 1,7 intervention par client : individu, comités de travail ou représentants d'organismes. Lors de ces rencontres, des informations sont données sur les différents programmes, l'analyse de leurs besoins et les stratégies à mettre en place.

**TABLEAU 12**  
**Répartition pour les interventions en soutien technique**

Consultation, orientation et référence	337	28,8 %
Plan d'affaires et préféabilité	312	26,7 %
Accompagnement et suivi d'entreprises (gestion, comptabilité, marketing)	264	22,6 %
Formation en entrepreneuriat	24	2,1 %
Recherche et financement	155	13,3 %
Autres services techniques	77	6,5 %
<b>TOTAL DES INTERVENTIONS</b>	<b>1 169</b>	<b>100 %</b>

#### **4.2. La marge de manoeuvre quant à la façon dont les activités sont organisées et les services sont offerts**

Tout ce qui concerne le volet touristique ne fait pas partie du CLD. Par contre, il supporte les initiatives de développement touristique. Pour les secteurs, tant que le CLD respecte les attentes signifiées par le ministère des Régions, il n'y a aucune restriction, que se soit en termes de développement, de coopération, de visibilité, de publicité, etc. Tout est possible au niveau du promoteur pour l'émergence ou le développement de nouvelles activités, eu égard au respect des critères de chaque programme, volet ou mesure.

#### **4.3. Des nouveaux outils et services à développer**

Les outils et services à développer sont, selon les répondants, les suivants :

- Un levier financier pour stimuler du capital de risque et technologique pour la moyenne entreprise : « Il nous manque un intermédiaire au niveau financier, on peut intervenir dans des petits projets, on peut intervenir dans certains gros projets, mais il est difficile d'intervenir dans des projets de moyenne envergure » (entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière) ;
- Un suivi et un accompagnement plus présent après le démarrage : plusieurs avouent que c'est un problème, les entrepreneurs manquent pour la plupart de notions en gestion courante de leur entreprise. « L'accompagnement est une lacune qui a été soulevée au CLD de la part des entrepreneurs, surtout au niveau de l'économie sociale » (entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie). D'autres, cependant, s'objectent carrément au suivi et à l'accompagnement ;
- Un organisme ou une structure qui vise la sollicitation de la grande entreprise, car personne ne le ferait sur le territoire ;



- Un programme ou du soutien financier pour l'acquisition d'entreprises déjà existantes.

#### **4.4. La mission du CLD**

Le CLD s'occupe du démarrage de la petite et moyenne entreprise; il s'agit d'intervention de premier niveau. Son mandat n'est donc pas de faire de la prospection interrégionale ou internationale. D'autres disent que la mission du CLD est initialement de centraliser plusieurs services et ramènent l'idée d'avoir un guichet unique, c'est-à-dire un endroit où les gens se réfèrent quand ils ont un projet d'entreprise. Ces organisations doivent être là aussi pour aider au démarrage et pour accompagner l'entreprise.

En effectuant les entrevues, nous avons constaté que la mission du CLD était mal comprise, non seulement de la population, mais aussi des intervenants qui semblaient avoir une certaine difficulté à définir clairement son rôle. Selon certaines personnes, la confusion existe parce que la mise en place de ce CLD n'était pas désirée.

Lorsqu'on connaît la structure du CLD et que l'on connaît le développement, le CLD n'a pas sa place en haut du développement. On dirait que c'est ce que les gens perçoivent : que le CLD est la porte d'entrée pour tout développement local, mais non ce n'est pas ça du tout ! (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

## 5. ÉVALUATION (RETOMBÉES SUR LES PLANS ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET DÉMOCRATIQUE)

### 5.1. Le degré de satisfaction des membres du CA lors de la présentation des plans (PLACÉE et plans annuels)

Les membres du CA font partie prenante de la conception des plans annuels et aussi du plan d'action. Ils ne peuvent donc ressentir d'insatisfaction, car la planification est faite en partenariat avec eux et avec d'autres experts sur le terrain. C'est après plusieurs rencontres auprès de 150 personnes que les axes et les stratégies d'orientations se sont décidés. Aucun administrateur ou membre du conseil d'administration ne démontre du mécontentement.

### 5.2. Méthode pour évaluer les résultats ou les retombées tant sur le plan économique que social

Il est certain que des données statistiques sont compilées pour fins d'évaluation dans chaque rapport annuel. Les dirigeants sont conscients qu'il est essentiel de voir la progression ou le déclin du CLD. Par des formulaires, mais aussi par un suivi, le CLD Fjord-du-Saguenay tente d'évaluer les retombées économiques de ses programmes. Aucune tangente n'est cependant prise dans ce sens en termes de retombées sociales.

### 5.3. Les données pour chacun des fonds, volets ou mesures

Les données présentées dans les tableaux suivants sont la compilation de résultats de 1999 à 2001 pour les divers fonds, volets ou mesures. La mesure de STA est le budget le plus fortement octroyé auprès de la clientèle du CLD Fjord-du-Saguenay. Les données ont été puisées dans les rapports annuels.

**TABLEAU 13**  
**Fonds jeunesse**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>TOTAL</b>
Contribution du CLD	143 472 \$	123 996 \$	250 004 \$	<b>517 472 \$</b>
Investissement total	2 118 841 \$	2 565 595 \$	3 663 537 \$	<b>8 347 973 \$</b>
Nombre d'entreprises financées	20	18	26	<b>64</b>
Emplois créés/maintenus	57	65	92	<b>214</b>

**TABLEAU 14**  
**Mesure de suivi**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>TOTAL</b>
Total des heures d'intervention	641	3 113	2 920	<b>6 674</b>
Valeur des interventions	22 376 \$	108 986 \$	102 200 \$	<b>233 562 \$</b>

**TABLEAU 15**  
**Soutien au travailleur autonome**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>TOTAL</b>
Contribution du CLD	977 991 \$	1 140 999 \$	868 146 \$	<b>2 987 136 \$</b>
Investissement total	3 669 594 \$	3 027 154 \$	3 505 344 \$	<b>10 202 092 \$</b>
Nombre d'entreprises financées	71	93	85	<b>249</b>
Emplois créés/maintenus	166	100	140	<b>406</b>

**TABLEAU 16**  
**Fonds d'économie sociale**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>TOTAL</b>
Contribution du CLD	180 050 \$	128 470 \$	265 000 \$	<b>573 520 \$</b>
Investissement total	944 187 \$	1 321 291 \$	2 178 729 \$	<b>4 444 207 \$</b>
Nombre d'entreprises financées	12	7	14	<b>33</b>
Emplois créés/maintenus	51	39	174	<b>264</b>

**TABLEAU 17**  
**Fonds local d'investissement**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>TOTAL</b>
Contribution du CLD	360 000 \$	749 968 \$	587 000 \$	<b>1 696 968 \$</b>
Investissement total	1 702 186	7 117 968 \$	4 358 509 \$	<b>13 178 663 \$</b>
Nombre d'entreprises financées	9	18	18	<b>45</b>
Emplois créés/maintenus	158	157	166	<b>481</b>

**TABLEAU 18**  
**Fonds d'aide au pré-démarrage et aux projets structurants**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>TOTAL</b>
Contribution du CLD	30 000 \$	127 335 \$	83 926 \$	<b>241 261 \$</b>
Investissement total	322 798 \$	603 170 \$	284 725 \$	<b>1 210 693 \$</b>
Nombre d'entreprises financées	2	6	11	<b>19</b>
Emplois créés/maintenus	8	6	11	<b>25</b>

**TABLEAU 19**  
**SOLIDE de la MRC du Fjord du Saguenay**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>TOTAL</b>
Contribution de la SOLIDE	125 000 \$	175 000 \$	238 000 \$	<b>538 000 \$</b>
Investissement total	1 079 500 \$	3 748 935 \$	4 075 243 \$	<b>8 903 678 \$</b>
Nombre d'entreprises financées	3	4	6	<b>13</b>
Emplois créés/maintenus	47	34	96,5	<b>177,5</b>

**TABLEAU 20**  
**Programme d'aide aux entreprises d'économie sociale**  
**œuvrant dans le secteur de la gestion des matières résiduelles**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>TOTAL</b>
Contribution du ministère de l'Environnement	—	310 000 \$	300 000 \$	<b>610 000 \$</b>
Investissement total	—	390 000 \$	389 865 \$	<b>779 865 \$</b>
Nombre d'entreprises financées	—	2	1	<b>3</b>
Emplois créés/maintenus	—	7	7,5	<b>14,5</b>

**TABLEAU 21**  
**Déclic-PME**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>TOTAL</b>
Contribution de Déclic-PME	—	164 000 \$	336 048 \$	<b>500 048 \$</b>
Investissement total	—	600 000 \$	1 123 800 \$	<b>1 723 800 \$</b>
Effet de levier	—	3,7	3,3	
Nombre d'entreprises financées	—	2	5	<b>7</b>
Emplois créés/maintenus	—	16	61	<b>77</b>

**TABLEAU 22**  
**Synthèse pour l'ensemble des fonds depuis 1999**

	<b>JP</b>	<b>STA</b>	<b>FÉS</b>	<b>FLI</b>	<b>Fonds d'aide au pré- démar-rage et aux projets structurants</b>	<b>Gestion des matières résiduelles</b>	<b>SOLIDE</b>	<b>Déclic- PME</b>	<b>TOTAL</b>
Contribution obtenue par les services du CLD	517 472 \$	2 987 136 \$	573 520 \$	1 696 968 \$	241 261 \$	610 000 \$	538 000 \$	500 048 \$	<b>7 664 405 \$</b>
Investissement total	8 347 973 \$	10 202 092 \$	4 444 207 \$	13 178 663 \$	1 210 693 \$	779 865 \$	8 903 678 \$	1 723 800 \$	<b>48 790 971 \$</b>
Nombre d'entreprises financées	64	279	33	45	19	3	13	7	<b>463</b>
Emplois créés ou maintenus	214	406	264	481	25	14,5	177,5	77	<b>1659</b>

**TABLEAU 23**  
**Comparatif des fonds et programmes pour 1999, 2000 et 2001**

	<b>Total 2001</b>	<b>Total 2000</b>	<b>Total 1999</b>
Contribution obtenue par les services du CLD	2 928 124 \$	2 920 098 \$	1 816 513 \$
Investissement total	19 579 744 \$	19 374 113 \$	9 837 106 \$
Effet de levier	6,7	6,3	5,4
Nombre d'entreprises financées	165	138	117
Emplois créés ou maintenus	739	433	486
Nombre de subventions autorisées	182	165	138

**TABLEAU 24**  
**Portrait du projet moyen de démarrage d'une entreprise  
 ayant bénéficié de l'aide financière du CLD**

	<b>2001</b>	<b>2000</b>
Investissement total	118 665 \$	140 392 \$
Contribution obtenue par les services du CLD	17 746 \$	21 160 \$
Effet de levier	6,7	6,3
Emplois créés ou maintenus	4,5	3,1
Coût par emploi au CLD Fjord-du-Saguenay	3 943 \$	6 825 \$
Coût par emploi dans les 111 CLD du Québec	4 833 \$	5 215 \$
Coût par emploi de l'ensemble des fonds régionaux de solidarité de la FTQ	9 367 \$	ND

Suite à la lecture de ces statistiques, nous pouvons faire ressortir quelques éléments importants. Le Fonds local d'investissement ne représente pas les contributions les plus importantes octroyées par le CLD, mais c'est celui qui a généré le plus d'investissements. Le Soutien au travailleur autonome est celui qui a créé ou maintenu le plus grand nombre d'emplois et qui s'adresse au plus vaste nombre d'entreprises.

Même si personne ne peut être négatif vis-à-vis de tels résultats, il reste qu'il faut être conscient que peu de choses se sont améliorées depuis l'implantation du CLD Fjord-du-Saguenay. Quand on pense au taux de chômage élevé, à l'exode des jeunes, etc., toutes les problématiques locales et régionales n'ont connu aucune variation positive. Le CLD Fjord-du-Saguenay, malgré un bilan que l'on peut qualifier de positif pour l'ensemble de ses activités, n'a quand même eu aucune incidence positive sur les enjeux majeurs du milieu.

Il est certain que des dossiers importants se sont réglés depuis 1998 : l'autoroute de la Réserve faunique des Laurentides, la vallée de l'aluminium, le Centre de recherche sur les technologies de l'aluminium, etc., mais selon tous les acteurs rencontrés, le CLD Fjord-du-Saguenay n'a pas joué un rôle de premier plan pour le dénouement de ces dossiers.

#### **5.4. La représentativité sur le CA du CLD et la participation des divers acteurs au plan local**

Certains ont émis l'idée de faire plus de place aux experts, banquiers, professeurs d'université, économistes, etc.

On met tous les intervenants ensemble pour s'avancer, mais il faudrait que ça soit plus large que ça. On a des spécialistes dans des banques qui auraient avantage à être là pour les problématiques, pour les comprendre. (Entrevue 6, le 10 juin 2002 à Chicoutimi)

Dans son ensemble, le conseil d'administration du CLD Fjord-du-Saguenay est jugé suffisamment représentatif. Il va de soi, cependant, que comme dans tout autre rassemblement, les gens sollicitent des connaissances lorsqu'il y a des ouvertures. Ça finit que c'est toujours les mêmes cliques ! Il n'y pas beaucoup de sang neuf ! (Entrevue 6, le 19 juin 2002 à Chicoutimi)

#### **5.5. Le développement aux niveaux local, régional et national**

Il appert qu'une lacune persistante touche le développement local et régional depuis des années. Nous pouvons mentionner l'exemple des cégeps :

Présentement, on a une formation en transformation de l'aluminium qui végète juste parce que les quatre collèges ne sont pas capables de s'entendre ! Ça fait longtemps que ça aurait dû démarrer, ça ! On est la seule région du Québec où il y a quatre collèges pour si peu de population ! Il devrait y avoir un seul collège mais avec des centres de services. Quatre collèges, quatre administrations ! (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

#### **5.6. La position occupée par le CLD parmi les instances de développement mises sur pied par le gouvernement**

Plusieurs ont dit qu'au niveau provincial, le CLD réalise des objectifs distincts des autres organismes déjà présents sur le territoire. Cependant, il est également mentionné que cette structure est la copie conforme de la SADC au niveau fédéral. En termes de référence, les gens parlent de plus en plus du CLD quand vient le temps de se partir en affaires. Sauf que si le CLD répond réellement à ce créneau et que son mandat est celui-ci, comment se fait-il que d'autres structures telles que le CEE-UQAC ont vu le jour après l'implantation du CLD ? Est-ce qu'il y aurait des services qui se dédoublent ? À cette question, les gens sont unanimes à dire qu'ils ne peuvent pas empêcher une organisation de s'implanter. Il est donc clair que, parfois, il y a du chevauchement et donc que les objectifs du CLD seraient partagés par plusieurs organismes ou structures qui entremêlent respectivement une mission commune.

## 5.7. La perception du CLD par les partenaires et les autres acteurs

- Trop de jeux politiques :

Ce que je constate, c'est qu'il y a encore beaucoup de jeux politiques à l'intérieur de tout ça, on voit partir des gens qui avaient démontré leur efficacité dans le passé. On nomme les gens, des responsabilités qui sont au-delà de leurs compétences. On travaille trop de façon politique. (Entrevue 8, le 26 juin 2002 à Chicoutimi)

- Les entrepreneurs sont perdus :

Les gens ne savaient pas où s'adresser. Par exemple, à Jonquière, il y avait un commissaire industriel qui était là, il y avait un CLD avec un directeur général qui était en place, les gens se disent : « À quelle place je vais ? Si je demeure à Saint-Ambroise, à qui je m'adresse ? Est-ce que je vais au CLD à Jonquière ou est-ce que je vais à la SADC ou à la Société de Développement Économique ? » (Entrevue 8, le 26 juin 2002 à Chicoutimi)

En outre, on retrouve différentes personnes qui ont occupé plusieurs fonctions, mais pas nécessairement dans le même organisme. Les gens ont bougé beaucoup à l'intérieur, il y en a qui étaient dans la SADC qui ont transféré au CLD ou ainsi de suite. Ça, ça été mêlant pour tout le monde. (Entrevue 8, le 26 juin 2002 à Chicoutimi)

- Rassemblement des structures de développement dans un même lieu physique :

Idéalement, il faudrait tous les mettre à la même place parce que les organisations ont une mission semblable. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

- Mandat trop gros :

Les CLD maintenant ont des mandats élargis. Ils ne touchent pas uniquement le développement économique et c'est trop. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

- Service à la clientèle déficient :

Pour ce qui est du service à la clientèle, moi je crois que ça s'est détérioré parce qu'ils ne peuvent pas aller en profondeur autant qu'ils pouvaient y aller avant avec une entreprise manufacturière, par exemple. Je trouvais que le fonctionnement des corporations économiques était plus approprié. S'ils avaient amélioré leur service à la clientèle, spécialisé leurs ressources, je crois que là, il y aurait eu une amélioration. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)



Délais d'approbation trop longs :

Des fois on se fait dire qu'à l'intérieur du CLD, il y a déjà des structures, il y a plusieurs comités d'approbation et avant que le dossier sorte, c'est long. D'après moi, c'est les délais qui sont longs dans les CLD qui font la problématique. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

- Manque d'expérience du personnel ;
- Manque de suivi auprès des entrepreneurs ;
- Méconnaissance de la structure :

On parlait de loin, c'est peut-être dans cinq ans qu'on va voir l'impact et que les gens vont vraiment y croire. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie)

La population ne sait pas ce que ça veut dire un CLD. La majorité des gens ne savent pas c'est quoi un CLD, on a fait faire des sondages et il y avait moins de 1 % qui savait ce que c'était. (Entrevue 5, le 19 juin 2002 à Jonquière)

Ce qui est ressorti de manière générale, c'est que les gens commencent à avoir une meilleure impression du CLD que lors de son implantation.

## **5.8. Efficacité de la structure actuelle**

Les intervenants rencontrés sont à tous points de vue unanimes quant à l'efficacité de la structure du CLD. Selon eux, la structure est efficace, mais il y a place pour de l'amélioration et elle mérite d'être mieux utilisée. Elle mérite aussi d'être mieux connue. En outre, il suffit de jeter un regard sur les retombées générées par cette structure pour y attribuer une véritable efficacité.

## **5.9. La plus grande répercussion des activités du CLD sur le milieu ou sur l'ensemble de la population**

Il semblerait que le secteur gagnant serait celui de la jeunesse et de l'économie sociale. Il faudrait aussi accorder un point positif à l'éducation et aux centres de formation. D'autres estiment que la plus grande répercussion se fait sentir au niveau politique, car les municipalités sont plus impliquées par leur développement étant donné qu'elles sont obligées de verser une partie d'argent. De l'avis de plusieurs, les politiciens municipaux sont donc plus sensibles et aux faits de ce qui se passe.

Depuis janvier 2002, Saguenay est la sixième plus grosse ville au Québec. Les gens croient que toutes les conditions sont maintenant réunies pour réussir à se développer et connaître une croissance économique et que les avantages autant pour le milieu que pour le CLD pointent à l'horizon.

### **5.10. L'avenir du CLD en tant qu'outil de développement local**

Ce dont on a besoin, c'est une entité qui va promouvoir des dossiers internationaux et promouvoir des dossiers locaux. Quelle que soit la façon dont on décidera de l'appeler, il faut qu'elle soit là, cette volonté de développement. (Entrevue 6, le 19 juin 2002 à Chicoutimi)

Les CLD sont là pour rester ! Tant qu'à avoir investi dans un CLD, on peut bien continuer d'investir et tenter d'améliorer leur fonctionnement et leur pouvoir d'intervention. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Moi, je suis convaincu que les CLD, dans le support au démarrage de l'entreprise et le support au développement local, ont leur place. Ils ont un rôle à jouer qui est important, c'est l'organisme de premier plan. Développement de l'entrepreneurship, support au démarrage, je pense qu'il pourrait y avoir une décentralisation de l'aide envers les CLD. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Moi, je pense que la stratégie d'aide au promoteur est essentielle. La stratégie aussi d'avoir des comités, c'est important, et c'est une façon de faire d'avenir. D'avoir des gens qui ont des expériences diverses, qui analysent des dossiers, qui font le tour, qui posent des questions, c'est tellement aidant pour le promoteur qu'il faut conserver cette formule. Ce n'est pas le montant d'argent qui est important, mais le nombre d'entrepreneurs qu'on a accompagnés, et le résultat à la fin, dans deux ans, ils sont rendus où ? etc. (Entrevue 12, le 5 septembre 2002 à La Baie)

## CONCLUSION

Cette monographie avait comme objectif de vérifier quatre éléments importants du bilan du CLD Fjord du Saguenay après quatre années d'existence : les conditions d'implantation, la gouvernance, les activités et services offerts ainsi que les retombées sur les plans économique, social et démocratique. Évidemment, le défi était de taille, car cela impliquait la récolte de données et l'implication de plusieurs intervenants sur un vaste territoire.

Les résultats obtenus à travers ce processus d'analyse permettent de confirmer que l'implantation de ce CLD a été très difficile à bien des égards. La description des quatre éléments à l'étude nous amène à reconnaître la présence de plusieurs constats véhiculés par plusieurs, d'opinions quasi unanimes. Guerres de clochers, de drapeaux, donc de pouvoir dans une région ressource où tout s'articule autour de multinationales telles que Alcan. Exode des jeunes, haut taux de chômage, population vieillissante, voilà des défis de taille pour relancer une croissance économique attendue par plusieurs.

À la lumière de ce bilan, il semble justifié de croire que le développement local devra s'articuler en cohésion avec un développement régional, et que tous les organismes, ville, CLD, etc. devront s'orienter vers une planification stratégique commune jusqu'à maintenant jugée inexistante. Il faudra redéfinir le rôle et la mission du CLD, mais aussi des partenaires qui contribuent au développement.

Les mouvements entre les différentes structures préexistantes au CLD Fjord-du-Saguenay ont amené des dédoublements et d'interminables processus de réorganisation, certes, mais l'heure est maintenant à l'opérationnel et à l'amélioration. L'évolution de ce Centre local de développement devra se faire de manière à augmenter ses services à la population, à mieux se faire connaître, mais aussi à s'entourer d'employés mieux formés et donc plus compétents.

Sur le territoire de cette Municipalité régionale de comté, les fusions municipales contribueraient à l'avancement progressif d'une croissance souhaitée. Il reste à venir encore des divergences d'opinion musclées entre les élus municipaux et les dirigeants du CLD tels que le maire Jean Tremblay, mais souhaitons que la hache de guerre sera enterrée et que tous s'uniront enfin pour la prospérité de Saguenay.



## BIBLIOGRAPHIE

### LIVRES

- AKTOUF, Omar, 1990, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitatives des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BELLEY, André, 1990, *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship* (deuxième édition), Fondation de l'entrepreneurship, 103 p.
- HUBERMAN, A. Michael et Matthew B. Miles, 1991, *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Wesmael, 479 p.

### DOCUMENTS

- ASSOCIATION des centres locaux de développement du Québec, (ACLDQ), *Rapport Triennal 1998-2000*, 50 p.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, Membres du conseil d'administration 1999.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, Membres du conseil d'administration 2001.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, *Présentation de l'organisation des centres de services*, 3 p.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, *Procès verbal de la première réunion*, 9 p.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, *Règlement généraux*.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, *Rapport annuel d'activités 1998*.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, *Rapport annuel 1999*, 45 p.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, *Rapport annuel 2000*, 55 p.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, *Rapport annuel 2001*, 56 p.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, *Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) 2001-2004*, 179 p.
- CENTRE local de développement Fjord-du-Saguenay, *Économie sociale, Document de formation*, 47 p.
- DORÉ, Denis, 2001, *Le rôle des centres locaux de développement dans le maintien et l'amélioration du maillage urbain-rural à l'heure de la réorganisation territoriale*, document synthèse, mai, 15 p.
- DOBI, Alain et Yvan Comeau, *Monographie CLD Québec-Vanier*, 45 p.
- LEMAY, Marie-Andrée, 1996, *Les modèles de développement d'entreprise : concept à réviser*, mémoire, UQAC, mai, 166 p.

SECRÉTARIAT au développement des régions, 1997, *Politique de soutien au développement local et régional*, Québec, Les publications du Québec, 50 p.

VILLE de Saguenay, 2002, *Rapport sur la structuration de développement économique à Saguenay*, juin.

## ARTICLES

*Le Réveil*, « Jean Tremblay en veut pour son argent », 12 mai 2002, p. 3.

*Le Réveil*, « Léo April ne reviendra pas », 12 mai 2002, p. 3.

*Progrès-Dimanche*, « Le rapport rejoint la vision du maire », 9 juin 2002, p. A6.

## SITES WEB

[www.unites.uqam.ca/crises/ri/CLD-20-03-01.html](http://www.unites.uqam.ca/crises/ri/CLD-20-03-01.html)

[www.cldfjord.com](http://www.cldfjord.com)

[www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/stats\\_regnl/region02.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/stats_regnl/region02.html)

<http://atlas.uqac.ca/saguenay-lac-saint-jean/accueil.html>